

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Sirli Rebane

**TÖÖTAJA ORGANISATSIOONILINE  
PÜHENDUMINE SA PÄRNU HAIGLA  
DIAGNOSTIKATEENISTUSE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Jaana Kikas, MBA

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova, MA

Pärnu 2017

# SISUKORD

Sissejuhatus.....	3
1. Organisatsioonilise pühendumuse olemus, olulisus ja spetsiifika meditsiini valdkonnas .....	6
1.1. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse määratlemine ja roll organisatsioonis .....	6
1.2. Organisatsioonilise pühendumuse käsitluste ja hindamise mudelite võrdlus .....	12
1.3. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujundamise võimalused ja spetsiifika meditsiini valdkonnas .....	18
2. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuring SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuses.....	24
2.1. Organisatsiooni uurimismetoodika ja valimi tutvustus.....	24
2.2. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemuste analüüs .....	29
2.3. Järeldused ja ettepanekud pühendumuse kujundamiseks .....	38
Kokkuvõte.....	44
Viidatud allikad.....	47
Lisad.....	59
Lisa 1. Ülevaade organisatsioonilise pühendumuse definitsioonidest.....	59
Lisa 2. Pärnu Haigla struktuur .....	61
Lisa 3. Töötajate jaotus demograafiliste andmete lõikes .....	62
Lisa 4. Meyer ja Allen'i organisatsioonilise pühendumuse komponentide selgitused (inglise ja eesti keeles) .....	63
Lisa 5. SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuses kasutatud küsimustik .....	66
Lisa 6. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelised seosed .....	70
Lisa 7. Keskmised hinnangud demograafiliste tunnuste lõikes .....	72
<i>Summary</i> .....	75

## SISSEJUHATUS

Igal organisatsioonis on kindlad eesmärgid, mille saavutamiseks on kaasatud töötajad, kes on sobilikud nende eesmärkide täideviimiseks. Iga organisatsiooni jaoks on oluline värvata ametikohale kvalifitseeritud ja sobivate isikuomadustega töötajaid.

Arvestades tänapäeva tihedat konkurentsi on töötajad organisatsiooni jaoks oluline ressurss, kuna organisatsiooni edukus sõltub otseselt töötajatest, kes seal töötavad, kui palju nad on valmis panustama organisatsiooni edu heaks. Organisatsiooni jaoks on oluline leida töötajad, kes oleksid pühendunud, lojaalsed ja valmis end pikaks ajaks siduma ühe organisatsiooniga, et saavutada ühised eesmärgid.

Organisatsiooni enda pühendumus on olulisim tegur töötaja organisatsioonilise pühendumuse kujunemisel. Töötajate organisatsioonilist pühendumust on uuritud aastakümneid. Organisatsiooniline pühendumine iseloomustab töötajate ja organisatsiooni vahelisi suhteid. Töötajad tahavad end tunda osana organisatsioonist. Kui töötaja tunneb, et temaga arvestatakse ja teda väärtustatakse, siis areneb ka töötajas organisatsiooni suhtes tugev emotsionaalne side, ta tahab tunda end osana organisatsioonist, et üheskoos jõuda organisatsiooni eesmärkideni.

Kõrgel tasemel pühendunud töötaja omab tugevat soovi jääda konkreetse organisatsiooni liikmeks. Nad suudavad anda organisatsiooni jaoks suurema panuse, kui neilt oodatakse ja nad on valmis rohkem pingutama (Allen & Meyer, 1990, lk 1).

Diagnostikateenistus on üks oluline Pärnu Haigla struktuuriüksus, kes tegeleb teenuse pakkumisega, nii sise- kui välisklientidele. Nii üksuse juhid kui töötajad tegutsevad olukorras, kus järjest on kõrgenenud klientide nõudmised teenuse kvaliteedile ning kättesaadavusele (kiirus). Selline olukord võib tekitada ja on tekitanud üksuses sisemisi pingeid ning ilmselt on olnud ka üheks põhjuseks töötajate töölt lahkumisele.

Aastal 2013 oli diagnostikateenistuse tööjõu voolavus 1,4% ning aastal 2014 oli voolavus juba 9,7%. Võrreldes teiste Pärnu Haigla struktuuriüksustega on tööjõu voolavus aastaga oluliselt tõusnud, samas teistes struktuuriüksustes on voolavus oluliselt vähenenud. Autor leiab, et bakalaureusetöö teema on aktuaalne, kuna siiani ei ole diagnostikateenistuses

organisatsioonilist pühendumust hinnatud ning ei olda teadlikud selle mõjust. Uuring on planeeritud pilootuuringuna ühes üksuses, et näha kas see õnnestub ning õnnestumise korral on võimalik seda rakendada ka teistes Pärnu Haigla struktuuriüksustes või kogu haiglas. Töö käigus otsistakse vastust küsimusele, milline on diagnostikateenistuse töötajate emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse organisatsioonilise pühendumuse määr.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on ettepanekute tegemine organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Pärnu Haigla diagnostikateenistuse juhatajale. Töö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- selgitada töötajate organisatsioonilise pühendumuse mõistet ning selle olulisust organisatsiooni jaoks;
- võrrelda organisatsioonilise pühendumuse erinevaid teoreetilisi käsitlusi ja hindamise mudeleid;
- anda ülevaade töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujundamise võimalustest meditsiini valdkonnas;
- viia läbi küsitlus Pärnu Haigla diagnostikateenistuse töötajate ja juhtkonna seas;
- analüüsida Pärnu Haigla diagnostikateenistuses läbi viidud küsitluse tulemusi ja hinnata töötajate organisatsioonilist pühendumust;
- uurimuse põhjal tehtud järelduste alusel teha ettepanekuid pühendumuse kujundamiseks diagnostikateenistuses.

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetiliseks tagapõhjaks on varasemate samalaadsete uuringute kompleksne analüüs. Organisatsioonilist pühendumust on erinevate teadlaste poolt palju uuritud, mistõttu teoreetilise materjali leidmine ei olnud keeruline. Küll aga võib välja tuua eestikeelsete materjalide puudumise organisatsioonilise pühendumuse teemal.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, millest kumbki on omakorda jagatud kolmeks alapeatükiks. Esimese peatüki esimeses alapeatükis annab käesoleva bakalaureusetöö autor ülevaate organisatsioonilise pühendumuse olemusest ning selgitab pühendumuse rolli organisatsioonis. Esimese peatüki teises alapeatükis analüüsib autor organisatsioonilise pühendumuse erinevaid teoreetilisi käsitlusi ja annab ülevaate

pühendumuse mudelitest. Esimese peatüki kolmandas alapeatükis keskendub autor organisatsioonilise pühendumuse kujundamise võimalustele ja spetsiifikale meditsiini valdkonnas.

Käesoleva bakalaureusetöö teise peatüki esimeses alapeatükis kajastatakse autori poolt läbi viidud uuringut Pärnu Haigla diagnostikateenistuses, mille käigus koguti andmed töötajate poolt täidetud küsimustikes. Uuringu aluseks oli Meyer ja Allen'i (1991, lk 67) kolmemõõtmeline organisatsioonilise pühendumuse küsimustik, millele autor lisas mõned lisaküsimused. Teise peatüki teises alapeatüki analüüsib autor uuringu tulemusi. Teise peatüki kolmandas alapeatükis teeb autor analüüsi põhjal töötajate pühendumuse kohta järeldusi. Bakalaureusetöö lõpuosas tehakse ettepanekuid organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Pärnu Haigla diagnostikateenistuses.

Bakalaureusetöö lisades esitatakse Pärnu Haigla diagnostikateenistuse struktuur, Meyer ja Allen'i organisatsioonilise pühendumuse komponentide originaalväärted inglise keeles ning nende tõlked eesti keelde ja Pärnu Haigla diagnostikateenistuses läbi viidud uuringu küsimustik.

# **1. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE OLEMUS, OLULISUS JA SPETSIIFIKA MEDITSIINI VALDKONNAS**

## **1.1. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse määratlemine ja roll organisatsioonis**

Aastakümnete jooksul on erinevad teadlased välja tulnud mitmete erinevate definitsioonidega, millega organisatsioonilist pühendumust defineerida, samuti on loodud mitmeid skaalasid, et pühendumust mõõta. Kõigist teooriatest võib välja tuua ühise tunnuse – pühendumine organisatsioonile tekib vastastikuses seoses töötaja ja organisatsiooni vahel. Käesolev peatükk annab ülevaate organisatsioonilise pühendumuse määratlusest ja rollist ning eeldustest organisatsioonis. Põhjalikumalt tuuakse välja Meyer ja Alleni poolt väljatöötatud organisatsioonilise pühendumuse käsitus.

Järgnevalt annab autor kirjanduse põhjal ülevaate organisatsioonilise pühendumuse erinevatest teooriatest. Lisas 1 (lk 56) on kokkuvõtlik ülevaade organisatsioonilise pühendumuse definitsioonidest erinevate autorite käsitluses.

Organisatsioonilist pühendumust hakati uurima juba 1960-ndatel aastatel, kus Becker'i (1960, lk 32) arvamuse kohaselt on organisatsiooniline pühendumus isiklike ohverduste või panuste tegemise järel tekkiv huvi organisatsiooni liikmeks jäämise vastu. Wiener (1982, lk 421) käsitleb organisatsioonilist pühendumust kui normatiivset survet käituda viisil, mis vastab organisatsiooni eesmärkidele ja huvidele. Hrebiniak ja Alutto (1972, lk 559) näevad aga pühendumust hoopis kui soovimatust organisatsioonist lahkuda, kuna lahkumisel tuleks loobuda võimalikust palgatõusust, staatusest, professionaalsest vabadusest või suhetest kolleegidega. Levy (2003, lk 33) definitsiooni kohaselt on pühendumine kui siduv jõud, mis samastab ja seob töötaja organisatsiooniga; Buchanan (1974, lk 533) defineerib pühendumust kui inimese emotsionaalset sidet organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega; O'Reilly ja Chatman'i (1968, lk 493) arvamuse kohaselt kajastab organisatsiooniline pühendumine millisel määral võtab töötaja omaks organisatsiooni omadused ja perspektiivid. Meyer ja Herscovitch (2001, lk 301)

iseloomustavad organisatsioonilist pühendumist kui jõudu, mis paneb töötaja tegutsema isegi motivatsiooni puudumisel.

Meyer ja Allen alustasid organisatsioonilise pühendumuse alaste uuringutega 1980-ndatel aastatel. Meyer ja Alleni (1991, lk 67) käsitluses sisaldab organisatsiooniline pühendumus endas kolme komponenti, nad defineerisid organisatsioonilist pühendumist kui seisundit, mis seob indiviidi organisatsiooniga, millest tulenevalt tööjõu volavus on vähem tõenäoline. Organisatsiooniline pühendumus sisaldab endas kolme dimensiooni: a) emotsionaalne kiindumus organisatsiooni; b) tajutud kulu, mis kaasneb organisatsioonist lahkumisega; c) kohustust jääda organisatsiooni liikmeks.

Hiljem keskendusid Meyer ja Allen (1997, lk 11) järgmistele küsimustele: miks mõned töötajad vabatahtlikes mittetulundus organisatsioonides on väga pühendunud oma tööle ning kuidas seda rakendada ka teiste töötajate peal; kas pühendunud töötajad on paremad või halvemad töötajad kui mitte nii pühendunud; kas töötajad on pühendunud, kui mängus on isiklik kasu; kas pühendunud töötajad on rõõmsamad, tervemad ja rahulolevamad.

Teadlased on defineerinud organisatsioonilise pühendumuse mõistet mitmel erineval moel, kuid enamus neist viitab töötajate ja organisatsiooni vahelisele seosele. Organisatsiooniline pühendumus on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja ja organisatsiooni vahelist seost ning omab tähendust organisatsiooni liikmeks jäämise otsuse tegemisel (Allen & Meyer, 1997, lk 11; Pedras, Liivamägi, Varts, 2007, lk 11). Samuti on mitmed uuringud tõestanud organisatsioonilise pühendumuse seotust paremate töösooritustega, sooviga organisatsiooni huvides rohkem pingutada ning madalama tööjõu volavusega (Nazari & Emami, 2012, lk 485). Organisatsioonilist pühendumust on defineeritud ka kui tugevat uskumust organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning valmisolekut rakendada märkimisväärsed jõupingutusi organisatsiooni heaks, et säilitada oma organisatsiooni liikmeks olek (Newstrom & Davis, 2002, lk 211).

Organisatsioonilist pühendumust saab vaadelda ka kui psühholoogilist lepingut (McKenna & Beech, 2002, lk 11). Psühholoogilise lepingu eesmärgiks on suurendada rolli selgust ja pühendumust (Berman & West, 2003, lk 267). Psühholoogiline leping on

vaikiv kokkulepe, mis sõnastab töötaja ja tööandja vastastikused uskumused, arusaamad ja kohustused. Lester ja tema kolleegid (2002, lk 40) leidsid, et psühholoogilise lepingu rikkumine on seotud negatiivsete hoiakutega töö suhtes, nagu näiteks kavatsus töölt lahkuda, alanenud töösooritus ning alanenud pühendumus organisatsiooni suhtes.

Erinevate definitsioonide põhjal võib kokkuvõtvalt öelda, et organisatsiooniline pühendumine on side töötaja ja organisatsiooni vahel. Võib ka väita, et organisatsiooniline pühendumine on kiindumine organisatsiooni või enda samastamine organisatsiooniga. Järgnevalt annab autor ülevaate organisatsioonilise pühendumuse olulisusest.

Pühendumuse erinevate komponentide mõõtmiseks koostasid Meyer ja Allen küsimustiku, mis koosnes kolmest osast, iga osa sisaldab kaheksat väidet. Esimene osa hõlmab väiteid emotsionaalse pühendumuse, teine osa alalhoidliku pühendumuse ning kolmas normatiivse pühendumuse kohta. Meyer ja Alleni väitel on võimalik saada parem arusaamine töötaja suhtest organisatsiooniga, kui kõiki kolme pühendumuse komponenti uuritakse üheskoos (Meyer *et al.*, 1993, lk 539). Lisaks annab erinevate komponentide väljatoomine võimaluse kasutada uuringute tulemusi organisatsiooni juhtimises ja kujundada pühendumust oskuslikumalt, kuna erinevad komponendid sõltuvad erinevatest teguritest. Kõik kolm organisatsioonilise pühendumise komponenti vähendavad tõenäosust, et töötaja lahkub organisatsioonist, kuid tööle panustamisele mõjuvad nad erinevalt (Herscovitch & Meyer, 2002, lk 481).

Organisatsiooniline pühendumus, eelkõige emotsionaalne pühendumus on enamat kui ainult lojaalsus organisatsiooni suhtes. See hõlmab suhteid organisatsiooniga, kus töötaja on valmis panustama midagi omaltpoolt, et organisatsioon saavutaks edu (Jamal, 2011, lk 22). Pühendunud töötajad omavad soovi jääda konkreetse organisatsiooni liikmeks, nad hindavad organisatsiooni väärtusi ja eesmärgesid ning pingutavad rohkem kui neilt oodatakse. Töötajad, kes tunnevad organisatsiooni suhtes pühendumust saavutavad paremaid töötulemusi (Allen & Meyer, 1991, lk 70). Pühendunud töötajad mõjutavad kõiki tööga seotud valdkondi. Organisatsioonis, kus on pühendunud töötajad on töö kvaliteet ja töörahulolu kõrgemad, kui mittepühendunud töötajatega organisatsioonides (Sayeed, 2001, lk 280). Pühendunud töötaja on inimene, kes ei piirdu üksnes huviga

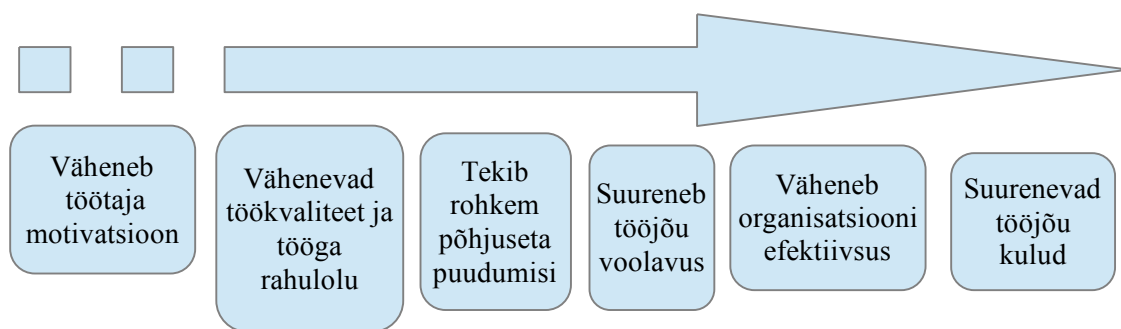


omada sissetulekut (Lincoln & Kallaberg, 1990, lk 67) vaid kes annab endast organisatsiooni heaks suurema panuse kui temalt oodatakse ning jagab organisatsiooni eesmärgi (Allen & Meyer, 1997, lk 3). Samas on organisatsiooni jaoks probleemiks ka liigselt pühendunud töötaja. Liigselt pühendunud töötaja ei pruugi olla huvitatud enese arendamisest uute oskuste ja teadmiste näol (Allen & Meyer, 1997, lk 3) ning ülemäära pühendunud töötaja võib muutuda takistuseks uuenduste läbiviimisel (Armstrong, 2001, lk 273).

Siiski leidub teadlasi, näiteks Baruch (1998, lk 138), kelle arvates on töösuhe töötaja ja organisatsiooni vahel oluliselt muutunud ning sellest tulenevalt ei ole töötajate pühendumus ettevõtte jaoks enam esmatähtis. Samas on teoreetikud leidnud, et konkurentsieelise saavad organisatsioonid, kes panustavad töötajate pühendumuse saavutamisele. Lojaalsed töötajad arendavad paremaid suhteid klientidega, neil on paremad võimalused õppida ja oma efektiivsust tõsta ning seeläbi vähenevad värbamise ja väljaõppe kulud (Mowday, 1998, lk 394). Organisatsiooni inimestekeskne strateegia on oluline konkurentsieelis, kuna erinavelt tehnoloogiast, kulutustest või tootearendusest on seda raske jäljendada (*Ibid.*, lk 394).

Vastuseks Baruchi (1998, lk 138) teooriale organisatsioonilise pühendumuse olulisuse vähenemisest on leitud, et organisatsioone, kes pühendumuse saavutamisele keskenduvad, võib olla küll vähemaks jäänud, kuid see ei tähenda, et pühendumus ise oleks oma tähtsust kaotanud, kuna organisatsioonid, kes sellele panustavad, võivad saavutada suuremat majanduslikku edu (Mowday, 1998, lk 395).

Vähesel organisatsioonilisel pühendumusel võivad olla tõsised tagajärjed, eelkõige negatiivsed. Madala organisatsioonilise pühendumuse tasemega töötajatel langeb oluliselt töömoraal ja motivatsioon (Baruch, 1998, lk 135). Võib esineda suur ja soovimatu tööjõu voolavus, millele lisanduvad uued kulutused personali värbamise valiku ja koolituste näol. See omakorda võib viia teenuste kvaliteedi languseni. Organisatsioonilise pühendumuse, eelkõige emotsionaalse pühendumuse vähenemine töötajate hulgas toob kaasa olukorra, kus töötajad täidavad vaid ülesandeid, mis neile lepinguliselt on määratud (Grimshaw Earnshaw, Hebson, 2002, lk 281). Joonisel 1 (lk 10) on välja toodud organisatsioonilise pühendumuse vähenemise negatiivsed tagajärjed.



**Joonis. 1.** Organisatsioonilise pühendumuse vähenemise negatiivsed tagajärjed. Allikad: Mathieu & Zajac (1990, lk 171); Bishop & Scott (1977), Mowday (1998, lk 394); Grimshaw *et al.* (2003, lk 281), autori koostatud

Töötajate madalat pühendumust võivad põhjustada mitmed faktorid. Mõned töötajad võivad näiteks tunda, et nad ei saa piisavalt palju tunnustust, teisi pärsib karjäärivõimaluste nappus. Seega oleks mõistlik esmajärjekorras määratleda tegurid, mis pühendumust kõige rohkem mõjutavad ja seejärel vaadata, mida saaks ette võtta.

Järgnevalt annab käesoleva bakalaureusetöö autor ülevaate organisatsioonilise pühendumuse eeldustest organisatsioonis.

Paljud teadlased on üritanud välja selgitada, mis on pühendumuse kujunemise eeldusteks. Mitmed autorid (Iverson & Buttigieg, 1998; McClurg, 1999, viidatud Nazari & Emami, 2012, lk 486 vahendusel) väidavad, et organisatsiooniline pühendumus on seotud kolme liiki teguriga: isikuomadused, töö ja töökohaga seotud tegurid (Peil, 2009, lk ). Camilleri ja Heijden (2007) leidsid, et pühendumus on suurem staažikamatel ja vanematel töötajatel. Hellriegel, Slocum ja Woodman (2001, viidatud Naickeri 2008, lk 33 vahendusel) väidavad, et pühendumus võib erineda sõltuvalt töötaja isiksusest.

Organisatsioonilise pühendumuse uurimisel on lisaks isikuomadustele leitud seoseid ka demograafiliste tunnuste ja pühendumuse vahel. Demograafiliste tunnuste alla loetakse näiteks vanust, tööstaaži, sugu ja haridustaset. Dixon koos oma kolleegidega (2005, lk 177) jõudis näiteks järelduseni, et naised on meestest organisatsiooniliselt rohkem pühendunud. Hoopis vastupidisele järeldusele jõudsid oma uuringus Savery ja Syme

(1996, lk 20), kes leidsid, et mehed on rohkem organisatsiooniliselt pühendunud kui naised. Ahmad ja Bakar (2003, lk 179) leidsid aga, et sugu ei oma mingisugust olulist korrelatsiooni organisatsioonilise pühendumusega.

Camilleri ja Heijden (2007, lk 249) jõudsid oma uuringu põhjal järelduseni, et vanus ja tööstaaž on positiivses seoses organisatsioonilise pühendumusega. Positiivne suhe tööstaaži ja pühendumuse vahe võib tuleneda staažist tulenevast erinevustest staatuse ning töökvaliteedi osas või hoopis pika staažiga töötajate püüdest õigustada end, miks nad on nii kaua ühes organisatsioonis veetnud (Allen & Meyer, 1991, lk 69).

Pühendumuse kujunemise eeldusena on teadlaste poolt välja toodud ka otseselt organisatsiooniga seotud tegurid nagu organisatsioonistruktuur, suurus ja organisatsioonikultuur. Seos struktuuri ja pühendumuse vahel ei pruugi olla otsene, vaid võib olla mõjutatud suhetest juhiga, rolli selgusest ja töötaja tähtsusest (Allen & Meyer, 1991, lk 70). On leitud, et suuremates organisatsioonides on keerulisem tõsta emotsionaalse pühendumuse taset, kuid samas on suures ettevõttes paremad karjäärivõimalused, mis suurendavad samuti pühendumust. Meijen (2007, lk ...) leidis, et töötajate ootustele vastav organisatsioonikultuur suurendab organisatsioonilist pühendumust. See tähendab, et mida enam sobivad töötajatele organisatsiooni eesmärgid, väärtused, juhtimisstiil ja kaastöötajate suhtumine, seda suurem on töötajate pühendumus.

Oluline osa pühendumuse kujundamisel on töötajate organisatsioonisisel edutamisel. Meyer ja Allen (1997, lk 69) leidsid, et pühendumus oli kõrgem töötajate seas, kellele pakuti ametikõrgendust. Uuringud on näidanud, et töötajad, kellel on suurem soov karjääri teha, on pigem rohkem seotud organisatsiooniga (Huang, Lawler, Lei, 2007, lk 739).

Lisaks on kirjanduses välja toodud mitmeid töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldusi, millega organisatsioonil arvestada tuleks. Näiteks Swailes (2002, lk 172) tõi välja, et organisatsioonilise pühendumuse kujunemise üheks eelduseks on töötaja isiklike ja organisatsiooni eesmärkide omavaheline kokku sobivus.

Üldistades uurimistulemusi võib öelda, et mida enam töötaja näeb oma töös tähendust, tunnetab organisatsiooni poolt pakutavat toetust, tajub võimalusi oskuste arendamiseks ja

tajub vastutust talle usaldatud tööülesannete täitmise eest, seda tõenäosem on, et ta pühendub organisatsioonile.

## **1.2. Organisatsioonilise pühendumuse käsitluste ja hindamise mudelite võrdlus**

Organisatsioonilist pühendumust on käsitletud nii ühemõõtmelise kui ka mitmemõõtmelise nähtusena. Suurim erinevus ühe- ja mitmemõõtmeliste mudelite vahel seisneb selles, et ühemõõtmelistes mudelites on pühendumus kui üks tervik, kuid mitmemõõtmelistes mudelites tehakse vahet pühendumuse erinevatel komponentidel.

Ühemõõtmeliste mudelite kasutamine võimaldab läbi viia kiiret ja lihtsalt töödeldavat uuringut, kuid samas see ei võimalda analüüsida pühendumuse põhjuseid ning olemust (Keef & Harcourt, 2001, lk 93).

Tuntuma ühemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse loojateks on Porter, Steers ja Mowday, kes defineerisid organisatsioonilist pühendumust kui indiviidi samastumist ja seotust kindla organisatsiooniga. Taolist pühendumust iseloomustavad tunnused (Porter, Steers & Mowday, 1974, lk 604):

- tugev usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende aktsepteerimine
- valmisolek organisatsiooni heaks märkimisväärselt rohkem pingutada ning
- kindel soov jääda organisatsiooni liikmeks

Nimetatud kolme tunnuse alusel koostati organisatsioonilise pühendumuse uurimiseks ja mõõtmiseks küsimustik, mis koosnes viieteistkümnest väitest ning olid loodud mõõtma töötajate pühendumust oma organisatsiooni suhtes (Porter *et al.*, 1974, lk 605).

Tabelis 1 (lk 13) on kronoloogilise järjestuses välja toodud erinevate autorite pühendumuse ühemõõtmeliste mudelite olemus ja nende poolt määratletud pühendumuse sisu.

**Tabel 1.** Ülevaade organisatsioonilise pühendumuse ühemõõtmelistest mudelitest

Autor ja aasta	Pühendumuse sisu
Becker (1960)	Isikliku panuse järel tekkiv lisahuvi pikemaks seotuseks organisatsiooniga
Kanter (1968)	Kiindumus ja positiivne hoiak organisatsiooni suhtes. Kasu organisatsiooni jäämises ja lahkumisega kaasnev kulu. Seotus läbi kontrolli organisatsiooni ja enda tegevuse üle
Sheldon (1971)	Hoiak või orienteeritus organisatsiooni suhtes, mis seob inimese organisatsiooniga
Porter (1974)	Töötaja samastumine ja tugev seotus konkreetse organisatsiooniga
Etzioni (1975)	Organisatsiooni eesmärkide aktsepteerimine ja omaksvõtmine. Seotus mingit liiki sunni tõttu
Wiener (1982)	Normatiivne surve käituda vastavalt organisatsiooni huvidele ja eesmärkidele

Allikad: Becker (1960, lk 32); Kanter (1968, lk 499); Sheldon (1971, lk 143); Porter *et al.* (1974, lk 604); Etzioni (1975, lk 112); Wiener (1982, lk 421); autori koostatud

Ka Etzioni (1975, lk 112) kirjeldab enda ühemõõtmelises mudelis kolme organisatsioonilise pühendumuse vormi. Tema arust on organisatsiooniline pühendumus nii võõranduv, arvestav kui ka moraalne. Võõranduv pühendumus on töötaja seotus organisatsiooniga sunni tõttu, arvestava pühendumuse korral tajub töötaja, et ta saab organisatsioonilt omapoolse panuse eest vastutasu ja moraalne pühendumus seob töötaja organisatsiooniga eesmärkide aktsepteerimise ja omaksvõtmise läbi.

Tabelis 2 (lk 14) on kronoloogilises järjestuses esitatud peamised pühendumuse mitmemõõtmelised mudelid, nende komponendid ja komponentide olemused. Teoreetilistes uuringutes on jõutud kokkuleppele, et pühendumus on mitmemõõtmelise iseloomuga (Allen & Meyer, 1997, lk 16). Tabeli 2 (lk 14) analüüsi tulemusel võib öelda, et inimene võib korraga tunda mitme pühendumuse komponendi esinemist samaaegselt. Oluliseks peetakse töötaja vaba soovi jääda organisatsiooni liikmeks.

**Tabel 2.** Ülevaade organisatsioonilise pühendumuse mitmemõõtmelistest mudelitest

Autor ja aasta	Pühendumuse komponent	Pühendumuse komponendi olemus
Angle ja Perry (1981)	Väärtuspõhine pühendumus Pühendumus jääda	Pühendumus toetada organisatsiooni eesmärke Pühendumus jääda organisatsiooni liikmeks
O'Reilly ja Chatman (1986)	Nõusolek Samastumine Ühildumine	Lisatasude ja preemiate abil töötaja kaasahaaramine Kiindumus organisatsiooni ja soov sellesse kuuluda Töötaja ja organisatsiooni väärtuste ühildumisel põhinev seotus
Penley ja Gould (1988)	Moraalne pühendumus Arvestav pühendumus Võõranduv pühendumus	Nõustumine ja samastumine organisatsiooni eesmärkidega Pühendumus organisatsioonile, mis põhineb töötaja panuse eest väärilise tasu saamisel Töötaja arusaam, et temapoolne panus on suurem saadavast tasust, kuid keskkonna surve jätkab organisatsiooni
Meyer ja Allen (1991)	Emotsionaalne pühendumus Alalhoidlik pühendumus Normatiivne pühendumus	Töötaja emotsionaalne kiindumus, samastumine ning seotuse tunne organisatsiooniga Töötaja teadlikkus organisatsioonist lahkumisega seotud kuludest Töötaja tunneb kohustust organisatsioonis jätkamiseks
Mayer ja Schoorman (1992)	Väärtuspõhine pühendumus Alalhoidlik pühendumus	Usk organisatsiooni eesmärkidesse ja nende aktsepteerimine, valmisolek organisatsiooni heaks rohkem pingutama Soov jääda organisatsiooni liikmeks
Jaros <i>et al.</i> (1993)	Emotsionaalne pühendumus Alalhoidlik pühendumus Moraalne pühendumus	Töötaja on organisatsiooniga psühholoogiliselt seotud, kuna tunneb lojaalsust, kiindumust, soojust, ühtekuuluvust Töötaja tajub organisatsiooniga seotust lahkumisega kaasnevate suurte kulude tõttu Töötaja on organisatsiooniga psühholoogiliselt seotud, samastudes organisatsiooni eesmärkide, väärtuste ja missiooniga

Allikad: Angle & Perry (1981, lk 4); O'Reilly & Chatman (1986, lk 493); Penley & Gould (1988, lk 46); Allen & Meyer (1991, lk 67); Mayer & Schoorman (1992, lk 673); Jaros *et al.* (1993, lk 953); autori koostatud

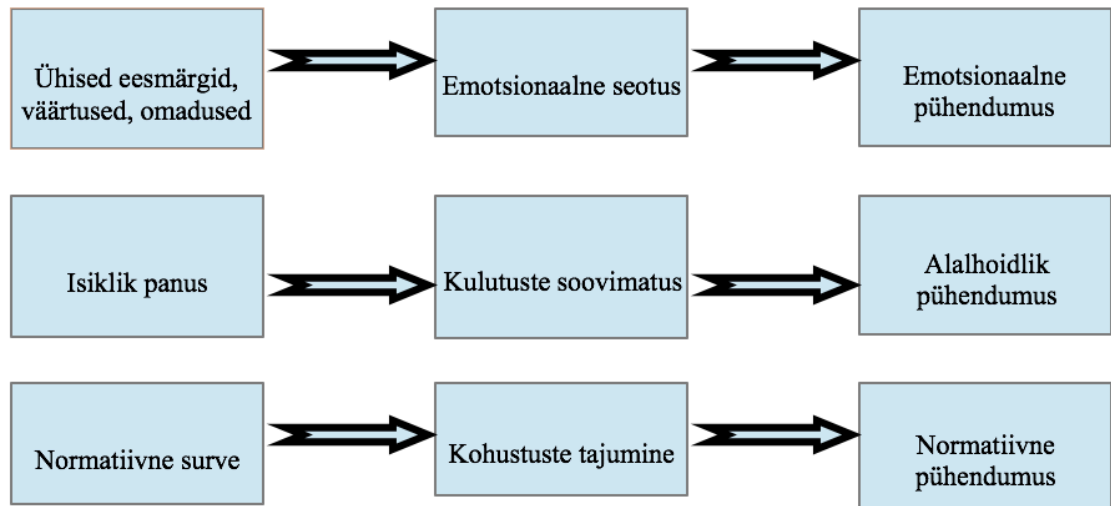
Erinevused nende mitmemõõtmeliste mudelite puhul tulenevad suuresti erinevatest motiividest ning strateegiatest, mida kasutati nende väljaarendamisel (nt vajadus selgitada empiirilisi tulemusi, soov eristuda varasematest ühemõõtmelistest mudelitest jne) (Meyer, Herscovitch, 2001, lk 303).

Nagu tabelist 2 (lk 14) näha võib, siis rõhutavad mitu autorit indiviidi emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mis on alguse saanud erinevatest psühholoogilistest tunnetest, oluliseks peetakse ka töötaja vaba soovi jääda organisatsiooni liikmeks. Ühisosaks kõigi definitsioonide puhul võib pidada seda, et kõik need defineerivad pühendumust kui stabiliseerivat või abistavat jõudu, mis annab inimeste käitumisele mingi suuna (Meyer, Herscovitch, 2001, lk 301). Kokkuvõttes võib tabeli 2 (lk14) põhjal eelpoolnimetatud definitsioonide alusel öelda, et enamik neist peab pühendumuse all silmas inimese ja organisatsiooni sidet, mis neid teineteisega ühendab. Üldised definitsioonid näevad pühendumust järjepideva käitumise põhjustajana, kuid ei seleta seda, mis põhjustab pühendumuse tekke.

Teoreetilistes uuringutes on jõutud kokkuleppele, et pühendumus on mitmemõõtmelise iseloomuga (Allen & Meyer, 1997, lk 16). Mitmemõõtmelistest mudelitest on enim empiiriliselt uuritud Meyer ja Alleni mitmemõõtmelist organisatsioonilise pühendumuse mudelit. Võrreldes erinevate teadlaste poolt loodud organisatsioonilise pühendumuse mudeleid võib näha, et mitmed autorid rõhutavad indiviidi emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mis on alguse saanud erinevatest psühholoogilistest tunnetest, oluliseks peetakse ka töötaja vaba soovi jääda organisatsiooni liikmeks. Ühisosaks kõigi definitsioonide puhul võib pidada seda, et kõik defineerivad pühendumust kui stabiliseerivat või abistavat jõudu, mis annab inimeste käitumisele mingi suuna (Meyer & Herscovitch, 2001, lk 301).

Üks enim uuringutes kasutatud pühendumuse mudel on välja töötatud Meyer ja Allen'i poolt, seetõttu peatub käesoleva töö autor Meyer ja Allen'i mitmemõõtmelisel organisatsioonilise pühendumuse mudelil. Nimetatud mudelit ning selle mõõtmeid on kõige enam empiiriliselt uuritud. Meyer ja Allen'i loodud mudelis koosneb pühendumus kolmest komponendist – emotsionaalsest, alalhoidlikust ja normatiivsest. Järgneva

joonisega (vt joonis 2 lk 16) on töö autori poolt kokku võetud organisatsioonilist pühendumust käsitleva teooria tähtsamad punktid.



**Joonis 2.** Pühendumuse tüüpide teke. Allikas: Allen & Meyer (1997, lk 542), autori koostatud

Emotsionaalne pühendumus näitab, et töötaja on organisatsiooni emotsionaalselt kiindunud ning samastab end organisatsiooniga, ta töötab organisatsioonis, kuna tahab seda. Mitmed uuringud näitavad, et kõrge emotsionaalse pühendumuse tasemega töötajad töötavad rohkem, nende töösooritus on efektiivsem, järelikult on nad organisatsioonile väärtuslikumad töötajad kui madala emotsionaalse pühendumuse tasemega töötajad (Allen & Meyer, 1997, lk 11). Antud pühendumuse komponenti on võrreldes teistega kõige rohkem uuritud, kuna emotsionaalselt pühendunud töötajat nähakse kõige väärtuslikumana. Meyer ja Allen (1991, lk 66) märkasid oma uuringutes, et kõrgema emotsionaalse pühendumusega töötajatel on kalduvus olla paremate töösooritustega ja nad puuduvad vähem töölt. Parimat mõju emotsionaalsele pühendumusele avaldavad organisatsioonipoolne toetus, õiglus, oma isiku tähtsuse ja kompetentsuse tunnetamine (Allen & Meyer, 1997, lk 122).

Alalhoidliku pühendumisega töötaja keskendub kuludele, mis kaasnevad organisatsioonist lahkumisega ning võimalike alternatiivide puudumisele. Organisatsiooni jäädakse, kui see on majanduslikel kaalutlustel kasulik ning vajalik. Alalhoidliku pühendumise teket mõjutavad kaks tegurit:



- mil määral on töötaja organisatsiooni investeerinud, näiteks aega ja energiat tööoskuste omandamiseks, mida mujal kasutada ei saaks;
- kuivõrd töötaja tajub alternatiivide olemasolu.

Alternatiivide olemasolu vähendab alalhoidlikku pühendumist. Uurimused on näidanud, et tugeva alalhoidliku pühendumisega töötaja tööalane sooritus ei ole alati organisatsiooni jaoks positiivne (Allen & Meyer, 1997, lk 11). Alalhoidliku pühendumusega töötajad jäävad oma organisatsiooni liikmeks, kuna neil on vajadus seda teha (Allen & Meyer, 1991, lk 61). Näiteks Cramer (1996, lk 398) viis läbi uuringu, mis näitas, et alalhoidlik pühendumus kujunes välja, kui töötaja oli organisatsioonis keskmiselt neli aastat olnud.

Normatiivne pühendumus peegeldab töötajate moraalset kohustust organisatsiooni jääda. Kõrge normatiivse pühendumusega töötajad jäävad oma organisatsiooni liikmeks, kuna nad peavad (Allen & Meyer, 1991, lk 61; Jaros, 2007, lk 7). Normatiivset pühendumust mõjutavad töötaja kogemused, mis on pärit organisatsiooni sisenemise eelsest ja järgsest ajast. Võib eeldada, et tugeva normatiivse pühendumuse tasemega on töötaja, kelle jaoks olulised isikud on rõhutanud organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisust. Suure tõenäosusega omavad kõrget normatiivse pühendumuse taset töötajad, keda on läbi erinevate organisatsiooni tegevuste pandud uskuma, et neilt oodatakse lojaalsust organisatsioonile (Allen & Meyer, 1990, lk 17). Normatiivselt pühendunud töötaja tunnetab, et organisatsioon on investeerinud temasse, see teeb ta võlglasteks organisatsiooni ees. Töötaja tunneb, et ei saa lahkuda organisatsioonist enne, kui on oma võla tasunud (Scholl, 1981, lk 592). Normatiivselt pühendunud töötajad käituvad organisatsioonile sobivalt ja teevad seda, mis tooks organisatsioonile kasu (Allen & Meyer, 1997, lk 25).

Meyer ja Alleni mitmemõõtmeline pühendumuse mudel on saanud domineerivaks ja leidnud uuringutes laialdast kasutust, kuigi seda on mõnel määral ka kritiseeritud. Sügavuti on diskuteeritud pühendumuse skaala kolme komponendi väidete sisu ja kattumise üle (Jaros, 2007, lk 19). Empiiriliste uuringute käigus on ilmnenu ka oodatust tugevamad korrelatsioonid emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse skaalade vahel, mis viitab asjaolule, et tunnetatud emotsionaalne kiindumus ja tajutud kohustus organisatsiooni vastu ei ole üksteisest täielikult sõltumatud. Sellele vaatamata peetakse

siiski Meyer ja Alleni originaalmudelit küllaldaselt töökindlaks ja kasulikuks, et selle alusel organisatsioonilise pühendumuse empiirilisi uuringuid ka edaspidi läbi viia. Lisaks pole senini keegi ka välja pakkunud nimetatud mudeli alternatiivset vaianti. Sellest tulenevalt võetakse käesolevas töös töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuringu aluseks Meyer ja Alleni (1990) kolmemõõtmeline pühendumuse mudel ning uuringus kasutatakse kõiki kolme organisatsioonilise pühendumuse komponenti üheskoos.

Üldlevinud arvamuse kohaselt on organisatsiooni jaoks ideaalne kõrge emotsionaalse ja madala alalhoidliku pühendumusega töötaja, kuid O'Driscoll ja Randall (1999, lk 205) on väitnud, et alati ei pruugi see parimaid tulemusi anda. Töötaja lahkumisel organisatsioonist sarnase eesmärgi ja sarnaste väärtustega organisatsiooni, võib emotsionaalne seotus olla ebapiisav selleks, et alalhoidlikku pühendumuse puudust kompenseerida.

Meyeri ja Alleni (1991, lk 73) hinnangul mõjutab töötaja tahet anda oma panus organisatsiooni efektiivsusesse nende poolt tajutav pühendumuse iseloom. Töötajad, kes tahavad organisatsiooni kuuluda (emotsionaalne pühendumus) annavad tõenäoliselt suurema panuse organisatsiooni heaks kui need, kes tunnevad, et peavad organisatsiooni kuuluma (alalhoidlik pühendumus) või tunnevad kohustust organisatsiooni kuuluda (normatiivne pühendumus). Kõik kolm pühendumuse vormi seovad indiviidi organisatsiooniga ja vähendavad lahkumise tõenäosust.

### **1.3. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujundamise võimalused ja spetsiifika meditsiini valdkonnas**

Organisatsioonilise pühendumuse peamiseks probleemiks on töötajate soovimatus organisatsiooni huvides pingutada. Töötajate organisatsioonilisele pühendumusele avaldavad mõju organisatsioonis toimuvad muutused. Seetõttu on oluline muutusi organisatsioonis oskuslikult juhtida. Töötajate mittekaasamine muutuste protsessi on viga, mille tulemuseks on tööga rahulolematud, vähemotiveeritud ja madalalt pühendunud töötajad. Töötajate taju sellest, kui hästi on organisatsiooni juhitud, viib tõenäoliselt kõrgema organisatsioonilise pühendumuseni ning seejärel ka kõrgema motivatsioonini ning parema soorituseni (Camilleri & Heijden, 2007, lk 241). Väga

oluline on juhtkonna kõrge organisatsiooniline pühendumus, mis on eeskujuks teistele töötajatele.

Olulisi tähelepanekuid organisatsiooni efektiivsema juhtimise osas on välja toonud Camilleri (2006, lk 79), kes pakkus välja võimalused emotsionaalse organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks. Selleks, et kujundada kollektiiv, mis samastub organisatsiooniga, tuleb luua järgnevad tingimused (*Ibid.*, lk 79):

- 1) töötajaid koheldakse austusega ja nendega arvestatakse, töötajad tunnevad end seetõttu väärtuslike ja hinnalistena;
- 2) osakonnajuhid jagavad töötajatele selgeid signaale, et organisatsioon on kõrgel määral keskendunud kvaliteedile ja klienditeenindusele;
- 3) juhtkond defineerib selgelt töötajate vastutuse;
- 4) juhid kujundavad tööülesandeid selliselt, et töötajad saaksid kasutada oma oskusi ja teadmisi töö rikastamiseks;
- 5) juhid tagavad kvaliteetse kommunikatsiooni kogu organisatsioonis ja selle erinevates osakondades;
- 6) organisatsioonis kontrollitakse kulusid ja suurendatakse tulemuslikkust.

Aastal 2001 töötasid Meyer ja Herscovitch välja väidete kogumi, mis käsitlesid pühendumuse komponentide vahelisi mõjusid ja erinevate pühendumuse profiilidega seotud käitumisi (Meyer *et al.*, 2012, lk 1). Gellatly (2006, lk 342) koos oma kolleegidega testis Meyer ja Herscovitchi väiteid ning üheks olulisemaks järelduseks oli viis kuidas iga üksik pühendumuse komponent suhestub käitumisega ning see mõjutab pühendumuse sees olevate teiste komponentide poolt loodud konteksti. Näiteks see, kuidas normatiivset pühendumust tajutakse ja sellest tulenevalt käitutakse on erinev sõltuvalt emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse tugevusest.

Üheks oluliseks arenguks seoses Meyer ja Alleni kolmemõõtmelise pühendumuse mudeliga on olnud püüded välja selgitada pühendumuse ja käitumise vaheliste suhete mehhanismid (Meyer *et al.*, 2012, lk 1). Näiteks Meyer koos kolleegidega pakkus välja mudeli, mis sidus Meyeri ja Alleni kolmemõõtmelise pühendumuse mudeli motivatsiooniteooriatega, nagu näiteks enesemääratlemise teooria ja regulatoorse fookuse teooriaga (Meyer *et al.*, 2004, lk 998). Meyer ja Maltin (2010, lk 334) laiendasid enesemääratlemise teooria rakendamist, kirjeldamaks organisatsioonilise pühendumuse

mõjusid töötajate heaolule. Johnson ja kolleegid (2010, lk 233) täiendasid eelnevaid uuringuid ja pakkusid välja oma mudeli sellest, kuidas saaks regulatoorse fookuse teooriat kohaldades mõista töötajate organisatsioonilise pühendumuse iseloomu ja fookust.

Erasektori ja avaliku teenistuse töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujunemise erinevustes mängib rolli ka organisatsioonitüüpide põhimõtteline erinevus (Kask 2002: 30), seda eeskätt tööl toimuva mõjutamise võimalikkuse tunnetamises. Eraõiguslik juriidiline isik võib teha kõike, mis seadusega keelatud ei ole, avaliku sektori töötaja aga üksnes seda, mis on talle seadusega lubatud.

Lähtudes erinevate uuringute tulemustest on käesoleva töö autor arvamusel, et pühendumuse kujundamiseks avaliku sektori organisatsioonis on eelkõige vaja luua selline sisekliima, milles töötaja naudib töötamist. Organisatsioonilise pühendumuse kujundamisel on eelkõige vaja tõsta emotsionaalse pühendumuse taset. Kuigi viimase aja uuringud on näidanud, et organisatsioonidele on kasulik omada kõrge emotsionaalse ja normatiivse pühendumusega kollektiivi. On tõendeid, et emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse kombinatsioon on kasulikum kui vaid kõrge emotsionaalne pühendumus.

Organisatsioonilise pühendumise spetsiifika vastu meditsiinis hakati huvi üles näitama umbes neli aastakümnet tagasi (Zangaro, 2001, lk 15). Kõige varajasemad uuringud organisatsioonilise pühendumuse kohta meditsiinis leidsid aset 1970-ndatel ning need keskendusid organisatsioonilise pühendumise ning meditsiinipersonali töölt lahkumise ja töö rahulolu vahel. Steers (1977, lk 55) leidis, et peamiseks eelduseks organisatsioonilise pühendumuse kujunemiseks meditsiinis olid ametiaeg ja vanus ning Al-Aamer (2000, lk 532) leidis, et paindliku graafikuga töötajate pühendumus oli suurem just naistöötajate seas. Sellel ajastul olid meditsiini alastes uuringutes peamised eeldused vanus, haridus ja autonoomsus (Carman-Tobin, 2011, lk 32).

1980-ndate uuringud organisatsioonilise pühendumuse alal meditsiinis jätkasid keskendumist käibele ja rahulolule, kuid sageli lisati sinna ka professionaalsust, et välja tuua meditsiini personali seas eeldused töölt lahkumiseks. Näiteks kasutati meditsiini hariduslikku kraadi sageli proffesionalismi märgina ning paljud meditsiini uuringud vaatlesid kui suurt rolli mängisid hariduslik tase ja erialased diplomid organisatsioonilises

pühendumises (Carman-Tobin 2011, lk 32). 1980-ndate uuringud viitavad sellele, et organisatsioonilises pühendumuses on sünonüümideks just pühendumus ning tööga rahulolu. Selle aastakümne põhiuuringud keskendusid meditsiini personali tööle ja demograafilistele omadustele ning sellele, millist rolli mängivad need omadused ja tööga rahulolu organisatsioonilises pühendumuses. Näiteks toodi välja, et kaasav juhtimine ja isikuomadused olid meditsiinis pühendumisel suureks osaks. Väga tugevalt olid organisatsioonilise pühendumusega seotud muutujad, nagu: personali rollide konflikt, autonoomia, rolli ebaselgus ja meditsiini personali läbipõlemine (Carman-Tobin, 2011, lk 33).

Meditsiini personali organisatsioonilise pühendumuse uuringute keerukus on kasvanud alates 1990-ndatest ja kestab tänaseni. Selle ajastu organisatsioonilise pühendumuse uuringud meditsiini valdkonnas keskendusid peamiselt õdede juhtimisstiilile, õdede kõrgele autonoomiale, osalemisel juhtimisprotsessides ja mõjuvõimule (Carman-Tobin, 2011, lk 34; Zangaro, 2001, lk 14).

Paljud kaasaegsed uuringud on keskendunud sellele, et kaasav ja muudatuslik juhtimisstiil on tugevalt seotud organisatsioonilise pühendumisega, seda just meditsiini personali seas (Tang, 2003, lk 9). Tugev seos organisatsioonilise pühendumuse ja rahulolu vahel meditsiini töötajate seas on ka järgnevatel teguritel: kaasav juhtimisstiil, mõjuvõim, kodu ja perekonna vajadused, õppimisvõimalused, tööga rahulolu, pension ja rahalised toetused, kultuurilised tegurid, meditsiini kättesaadavus ning suhted ülemuste ja kaastöötajatega (Chen & Francesco, 2000, lk 874; Fang, 2001, lk 863; McNeese-Smith, 2001, lk 173; Steinhaus, 1993; Wagner, 2007, lk 241).

Tänapäevased organisatsioonilise pühendumuse meditsiini alased uuringud kinnitavad, et nii struktuurne kui psühholoogiline mõjuvõim on tugevas seoses organisatsioonilise pühendumusega. Organisatsiooniline pühendumine on lai mõiste ning seda on raske täpselt määratleda. Vähesed eksperimentaalsed uuringud on läbi viidud selleks, et uurida organisatsioonilist pühendumist õdede hulgas (Wagner, 2007, lk 236).

Aastal 2007 avaldas Wagner laiaulatusliku kirjandusliku ülevaate õenduse organisatsioonilisest pühendumusest, mida ta ise identifitseeris kui eelduste näitajat, miks

töötajad kavatsevad töölt lahkuda. Vastavalt Wagnerile (2007, lk 239) peaks organisatsioonilist pühendumust kasutama rutiinsetes õendusabi uuringutes, vaatamata sellele, et järeldused on sellega vastuolus.

Hiljutised uuringud on välja toonud statistiliselt märkimisväärse tähtsa seose organisatsioonilise pühendumuse ja liikumistiheduse vahel (Currivan, 1999; Holtom & O'Neill, 2004). Kuid Wagner (2007, lk 246) leidis siiski, et õenduse organisatsioonilisel pühendumusel on jätkuvalt lõhe, mille suurimaks muutujaks pidas tööstaaži. Praegused uuringud keskenduvad sellele, kas erinevad pühendumuse vormid erinevad eelduste ja tulemuste poolest. Näiteks McNeese-Smith (2001, lk 173) uuris õdede organisatsioonilise pühendumuse seotust töö rahuloluga, tootlikkusega ja juhtimisstiiliga. Samas Wilson ja Laschinger (1994, lk 41) leidsid, et paljud teadlased on keskendunud teguritele, mis on seotud pühendumisega, kuid vähesed uuringud on keskendunud sellele, kuidas erinevad pühendumise vormid toimivad erinevate meditsiini töötajate tasemel.

Mitte toetav töökeskkond suurendab õdede seas tööga rahulolematust, mis omakorda mõjutab negatiivselt õdede tööl püsimist. Tööga rahulolu mõjutavad kuus erinevat tüüpi faktorit: (1) Töö iseloom: aeg, mis kulub patsiendi eest hoolitsemisele ("kätega töö"); võimalused pakkuda kvaliteetset õendushooldust; kvalifitseeritud ja mittekvalifitseeritud tööjõu suhe päevas, tööjõu hulk (inimeste arv) vahetuses; kulutatud aja hulk paberitööle; aja planeerimise võimalus ehk võimalus ise otsustada palju aega kulub mul teatud töö tegemiseks. (2) Areng: võimalus saada tagasiside oma tegevusele kõrgemal positsioonil olevalt kolleegilt; võimalus saada tagasiside oma meeskonnalt, kolleegidelt; võimalus ise omategevust analüüsida, sagedus aruteludeks, mis on seotud minu edasise arenguga. (3) Suhted: töösuhete kvaliteet kolleegidega; emotsionaalne toetus samal positsioonil töötavatelt õdedelt, emotsionaalne toetus vahetult ülemuselt. (4) Haridus: võimalus osaleda erinevatel kursustel, koolitustel. (5) Töö ja elu vastastikune mõju: töölt graafiku tegemisel soovide (vabade päevade) arvestamine, töö kombineerimine oma sotsiaalse eluga, töö lõpetamine õige aegselt. (6) Vahendid: kasutatav varustus; kasutatavad vahendid (Aaviksoo, Läänelaid, & Hinno, 2006).

Uurimus õdede kohta USAs, Kanadas, Inglismaal, Šotimaal ja Saksamaal näitas, et 41% haiglaõdedest olid rahulolematud oma tööga ja 22% planeerisid lahkuda vähem kui aasta

jooksul; leiud kinnitasid seost töökoha stressi ja õdede moraali, tööga rahulolu, organisatsioonile pühendumise ja lahkumiskavatsuse vahel (ICN, 2007).

Võttes kokku käesolevas töös esitatud organisatsioonilise pühendumuse olemuse, rolli kujunemise organisatsioonis, pühendumuse käsitluste, kujundamise võimaluste kirjelduse ning analüüsi, võib väita, et organisatsioonilise pühendumuse näol on tegemist organisatsioonidele väga olulise nähtusega.

## **2. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE UURING SA PÄRNU HAIGLA DIAGNOSTIKATEENISTUSES**

### **2.1. Organisatsiooni uurimismetoodika ja valimi tutvustus**

Pärnu Haigla koosneb 4 kliinikust, 6 meditsiinilisest teenistusest ja 6 tugiteenistusest (vt lisa 2, lk 58). Kliinikud pakuvad statsionaarset arstiabi ehk seal viibivad patsiendid haiglaravil, meditsiinilised teenistused toetavad kliinikuid ehk pakuvad neile meditsiinilist tuge, näiteks uuringute ja analüüside tegemine, ravimitega varustamine ja erakorraline meditsiiniabi. Tugiteenused pakuvad mittemeditsiinilist tuge ehk näiteks raamatupidamine ja informaatikateenistus.

Pärnu Haigla visioon on olla usaldusväärne, uuendusmeelne ja hooliv arsti- ning õendusabi keskus Eesti tervishoiuvõrgustikus. Põhiväärtused, millest lähtutakse Pärnu Haigla tegevuses on:

- eneseareng ja eneseteostamine – hinnatakse professionaalset ja isiklikku arengut;
- tunnustatus – tehtav töö on inimestele ja ühiskonnale vajalik;
- partnerlus – tehakse kollegiaalset tööd inimestega ja inimeste jaoks;
- vastutustunne ja eetilisus – ollakse sotsiaalselt vastutavad, pühendunud ja hoolivad.

Diagnostikateenistus on SA Pärnu Haigla struktuuriüksus, mis korraldab haigla eesmärkidele vastavat radiodiagnostikat, laboratoorset diagnostikat, patomorfoloogilist ja patanatoomilist diagnostikat, vabatahtliku tasuta doonorluse arendamist, vere ja verekomponentide valmistamist, immuunhematoloogilist diagnostikat ja hemotransfusioloogiaalast tegevust. Diagnostikateenistus osutab teenuseid mitte ainult Pärnu Haiglale vaid tervele Pärnu maakonnale, kindlustades kliinikud, meditsiinilised teenistused ja teised tellijad vere ja verekomponentidega. Diagnostikateenistuses töötab tänase seisuga 70 töötajat, kellest 49 töötab laboris, 8 patoloogias ja 13 veretalituses.



Diagnostikateenistus juhindub oma tegevuses seadustest, muudest õigusaktidest, Pärnu Haigla põhikirjast, Diagnostikateenistuse põhimäärusest, haigla ja diagnostikateenistuse tegevuskavast ning diagnostikateenistuse töövaldkondade tunnustatud standarditest.

Diagnostikateenistuse struktuuriüksused on:

- labor
- patoloogia
- veretalitus.

Pärnu Haigla labor pakub tiptasemel kvaliteetset laboratoorset diagnostika teenust kogu Pärnu maakonnas. Laboris teostatakse hematoloogilisi, biokeemilisi, immunoloogilisi, toksikoloogilisi, mikrobioloogilisi, molekulaardiagnostilisi ja immunoematoloogilisi analüüse.

Aastal 2013 oli diagnostikateenistuse tööjõu volavus 1,4% ning aastal 2014 oli volavus juba 9,7%. Võrreldes teiste Pärnu Haigla struktuuriüksustega on tööjõu volavus aastaga oluliselt tõusnud, samas teistes struktuuriüksustes on volavus oluliselt vähenenud. Autor leiab, et bakalaureusetöö teema on aktuaalne, kuna siiani ei ole diagnostikateenistuses organisatsioonilist pühendumust hinnatud ning ei olda teadlikud selle mõjust. Uuring on planeeritud pilootuuringuna ühes üksuses, et näha kas see õnnestub ning õnnestumise korral on võimalik seda rakendada ka teistes Pärnu Haigla struktuuriüksustes või kogu haiglas. Töö käigus otsistakse vastust küsimusele, milline on diagnostikateenistuse töötajate emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse organisatsioonilise pühendumuse määr.

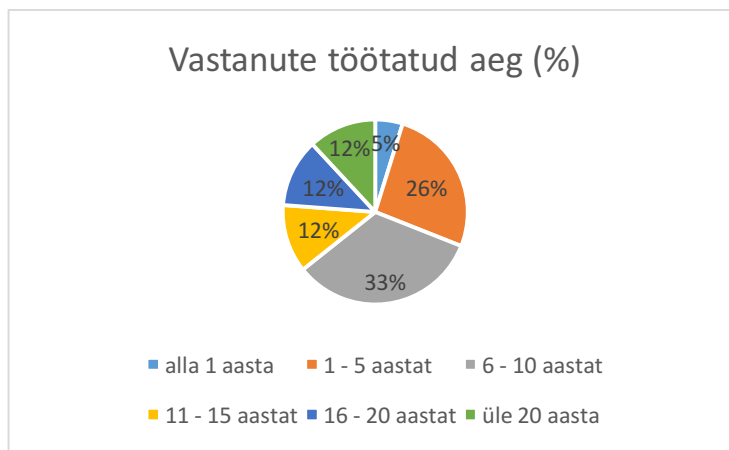
Organisatsioonilise pühendumuse uurimiseks Pärnu Haigla diagnostikateenistuses koostati küsimustik, mis koosneb kahest osast. Küsimustiku esimese osa koostamisel tugineti Meyer ja Allen'i (1991) kolmemõõtmelisele organisatsioonilise pühendumuse mudelile. Originaal mudel koosneb kolmest alagrupist, milles igaühes on kaheksa väidet, kokku 24 väidet. Ankeeti lisati Kristina Kuut'i poolt (2008, lk 114) poolt koostatud neli väidet hindamaks töötajate nägemust tööga rahulolust, tööpanuse ja töötasu vastavusest, soovist teha lisapingutusi ning samastumist organisatsiooniga ning Helle Peil'i (2009, lk 109) magistritööst veel kaks väidet, mis puudutavad töökoha vahetamist. Lisaks lisas

autor omaltpoolt väite, mis puudutab töötamist Pärnu Haiglas üldiselt. Küsimustiku teine osa hõlmab vastaja demograafilisi andmeid. Uurimuses kasutatud küsimustik on toodud lisas 5 (lk 63). Väidetele hinnangu andmiseks on kasutatud Meyer ja Allen'i (1991) seitsme punktilist skaalat, vastused on vahemikus 1 (ei nõustu üldse) kuni 7 (nõustun täielikult).

Küsimustiku teine osa koosneb küsimustest vastaja sotsiaal-demograafiliste andmete kohta, need puudutavad töötaja vanust, haridustaset, tööstaaži ja ametikohta. Vanuse ja tööstaaži osas on vastajaile antud vahemikud, et tagada vastajate anonüümsus. Küsimustikku ei ole lisatud töö autori poolt sootunnuse küsimust, kuna SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuses töötab vähe meesterahvaid, oleks see samuti küsimustikust ära kaotanud anonüümsuse. Ametikohtade jaotus küsitluses oli jagatud nelja gruppi, millest esimesse kuulusid arstid ja laborispetsialistid, teise laborandid, bioanalüütikud ja õed, kolmandasse tugipersonal nagu sekretärid, assistendid ja registraatorid ning neljandasse gruppi kuulus assisteeriv personal nagu näiteks abilised. Grupid koostati sellistena tagamaks töötajate anonüümsust, kuna mõne ametikoha esindajaid oleks vaid mõni olnud. Ankeetküsitluse tulemusi töödeldi statistikapaketiga SPSS ja tabelarvutusprogrammiga Excel.

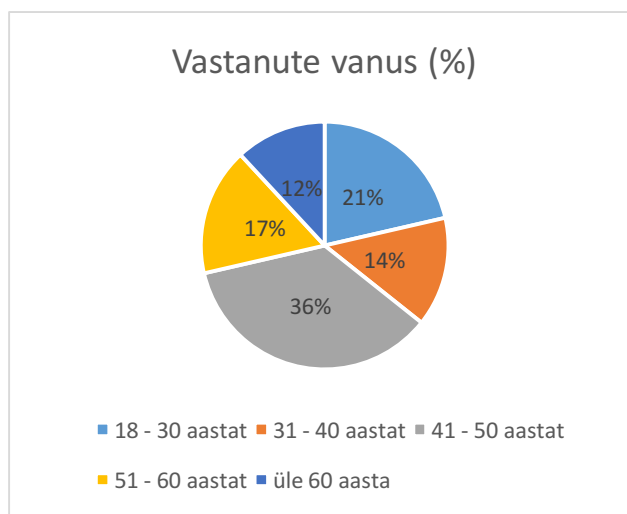
Käesoleva uurimuse valimi moodustasid SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse töötajad. Uuring viidi läbi ajavahemikul 29. veebruar – 29. märts 2016.a. Nimetatud teenistuses oli küsitluse perioodil töötajaid kokku 75. Uuringust jäeti välja 5 töötajat, kellest 2 viibis lapsehoolduspuhkusel ja 3 töötajat on lepingulised. Küsimustik oli vormistatud internetipõhiselt haigla siseveebis ning saadeti 70 töötajale ametisisese elektronposti teel. Samuti oli võimalik vastata küsimustikule paberkandjal. Küsitletutele selgitati küsitluse eesmärki, vabatahtlikkust ja anonüümsust. Küsimustikule saadi vastuseid 42, kasutuskõlbmatuid vastuseid ei olnud, seega oli vastanute osakaal 60%.

Töötajate jaotus demograafiliste andmete lõikes on toodud lisas 3 (lk 59). Analüüsides joonisel 3 (lk 27) toodud töötajate jagunemist töötatud aja järgi, võib öelda, et vaid 4,8% vastanuist on organisatsioonis olnud alla 1 aasta. Kõige enam 33,3% töötajaid on staažiga 6 – 10 aastat, kõrge on ka 1 – 5 aastase staažiga töötajate osakaal, mis on 26,2%. Pikaajase staažiga töötajate osakaal on 11,9%.



**Joonis 3.** Vastanute töötatud aeg (autori koostatud)

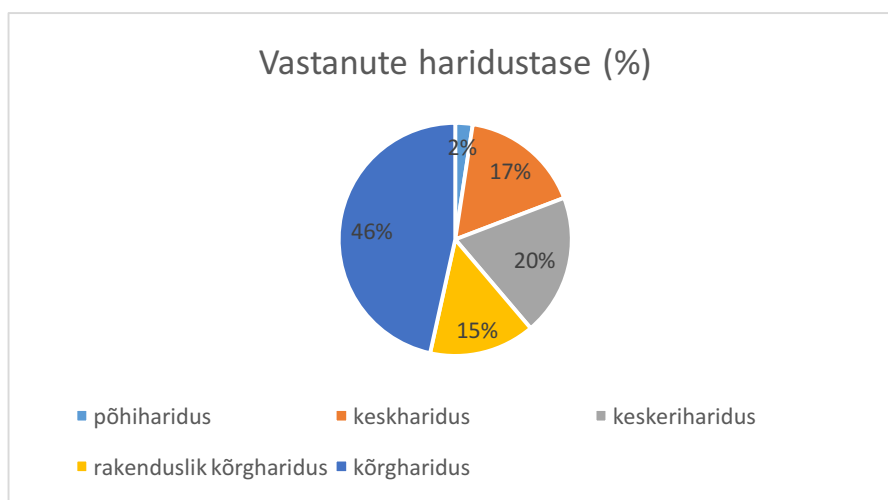
Vastajate vanuselist jagunemist analüüsid nähtub jooniselt 4, et uurimuses osalenute vanuseline struktuur on suhteliselt tasakaalus, kõige rohkem vastanuid on vanuses 41 – 50 aastat. Palju vastanuid (21%) on ka vanuses 18 – 30 aastat. Kõige vähem vastanuid on vanuses üle 60 aasta (12%).



**Joonis 4.** Vastanute vanuseline jagunemine (autori koostatud)

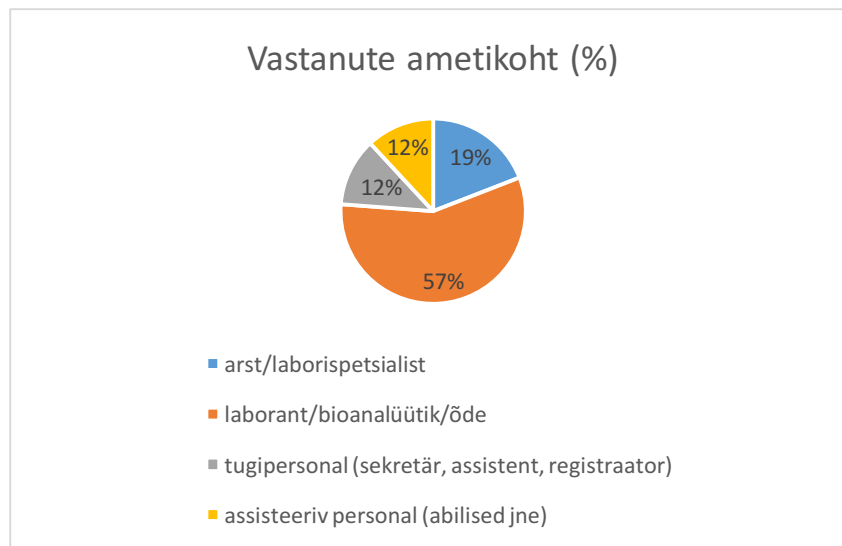
Haridustaseme järgi tulemusi analüüsid on näha, et 46,3% vastanutest omab kõrgharidust, 14,6% vastanuist omab rakenduslikku kõrgharidust (vt joonis 5, lk 28). Tulemus on ilmselt tingitud sellest, et arsti, laborispetsialisti, laborandi, bioanalüütiku ja õe ametikohad eeldavad kõrghariduse olemasolu. 19,5% vastanuist omab keskeriharidust ning 16,7% keskharidust, siia kuuluvad tugipersonali töötajad, näiteks sekretärid, assistendid ja registraatorid. 2,4% uuringus osalenud töötajaskonnast omab põhiharidust.

Ilmselt kuuluvad siia ametigruppi abilised, kelle tööülesanded ei eelda kõrgema hariduse omandamist.



**Joonis 5.** Vastanute haridustase (autori koostatud)

Ametikoha järgi uuritavat valimit vaadeldes selgub laborantide, bioanalüütikute ja õdede ülekaal – 57,1% (vt joonis 6). Ka arstid ja laborispetsialistid on uuringus aktiivselt osalenud, nende osakaal on 19,1%.



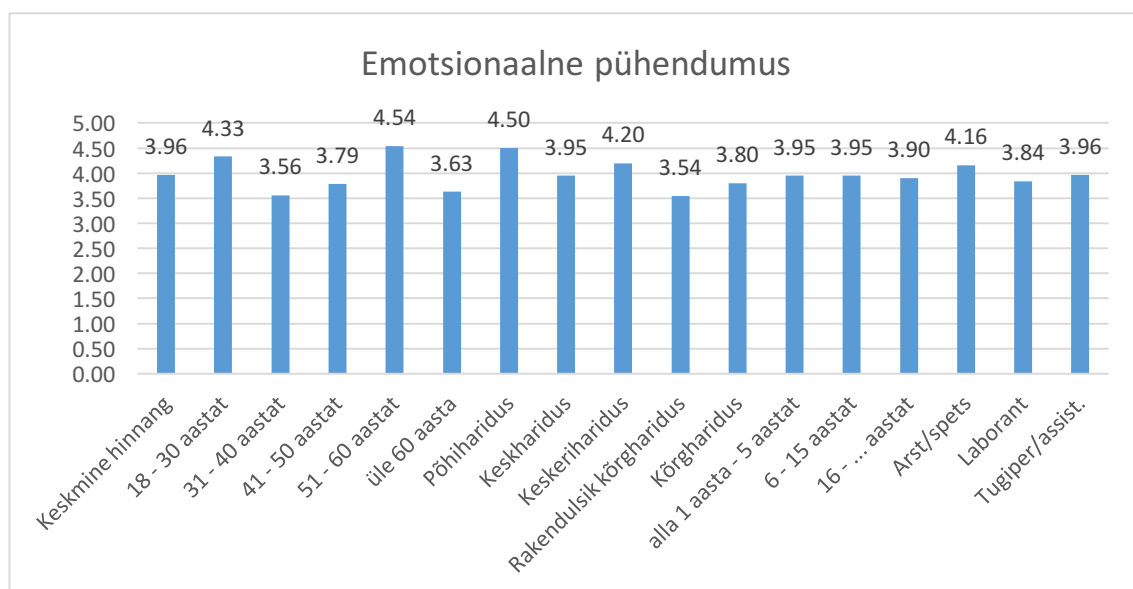
**Joonis 6.** Vastanute ametikoht (autori koostatud)

Ametikoha järgi on enamus vastanuid ilmselt laborandid ja bioanalüütikud, kuna neid töötab diagnostikateenistuses kõige enam.

## 2.2. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemuste analüüs

Töötaja organisatsioonilise pühendumuse uurimuse tulemuste analüüsid on esmalt toodud kolme pühendumise komponendi iseloomustav informatsioon eraldi. Esmalt keskendutakse emotsionaalsele pühendumise komponendile, seejärel alalhoidlikule ning normatiivsele. Hinnatud on nii keskmisi tulemusi komponentide ning demograafiliste tunnuste lõikes kui ka komponentide hindamisel kasutatud väidete üksikuid tulemusi. Seejärel antakse hinnang üldiselt pühendumisele. Pühendumise hindamisele korrelatsioonanalüüsi tulemuste esitamine, mis annab üldidi teadmisi pühendumiste tasemete seotusest üksteisega ning demograafiliste tunnustega ning lisaküsimuste tulemuste analüüs.

Emotsionaalse pühendumise hinnangud on toodud joonisel 7. Hinnanguid anti 7-palli skaalal, kus keskmiseks tulemuseks on 4,0. Keskmine emotsionaalse pühendumise hinnang vastanute hulgas on 3,96. Antud tulemus on alla keskmise. Kõige kõrgem emotsionaalne pühendumine on 51 – 60 aastastel töötajatel.



**Joonis 7.** Emotsionaalse pühendumise keskmised SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse töötajate hulgas (autori koostatud)

Lisas 7 (lk 69) on toodud keskmised hinnangud demograafiliste tunnuste lõikes igale väitele eraldi. Seejuures rohelised ruudud märgivad antud väitele kõige kõrgemat

keskmist hinnangut ja punased ruudud kõig madalamat keskmist hinnangut. Tabelist on näha, et emotsionaalsete pühendumise väidetest sai kõige kõrgema keskmise hinnangu (4,83) väide “Diagnostikateenistus tähendab mulle isiklikult väga palju.”. Selle väitega olid kõige rohkem nõus keskhariduse ja keskeriharidusega töötajad.

Kõige madalam on emotsionaalne pühendumine rakendusliku kõrgharidusega töötajatel. Kõige vähem õnnelikud oma edaspidise karjääri üle diagnostikateenistuses keskharidusega töötajad (E1), rakendusliku kõrgharidusega töötajad arutavad diagnostikateenistust puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega kõige vähem (E2), diagnostikateenistuse probleemid lähevad kõige vähem korda 31 – 40 aastastele töötajatele ja põhiharidusega töötajatele (E3) ning kõige vähem on diagnostikateenistusse kiindunud rakendusliku kõrgharidusega töötajad (E6), keskmine 2,17.

Emotsionaalset pühendumust viivad keskmiselt kõige rohkem alla väidete “Ma ei tunne, et oleksin emotsionaalselt kiindunud diagnostikateenistusse”, mille keskmine hinnang oli 3,36 ning “Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud diagnostikateenistusse”, mille keskmine hinnang oli 3,43, tulemused. Kõige vähem meeldib diagnostikateenistusest rääkida rakendusliku kõrgharidusega töötajatele (keskmine hinnang 2,50) ja kõige rohkem põhiharidusega töötajatele (keskmine hinnang 7,00). Tugev ühtekuuluvustunne diagnostikateenistuse suhtes on üle 60 aastastel töötajatel (keskmine hinnang 5,20), väga nõrk põhiharidusega töötajatel (keskmine hinnang 1,67).

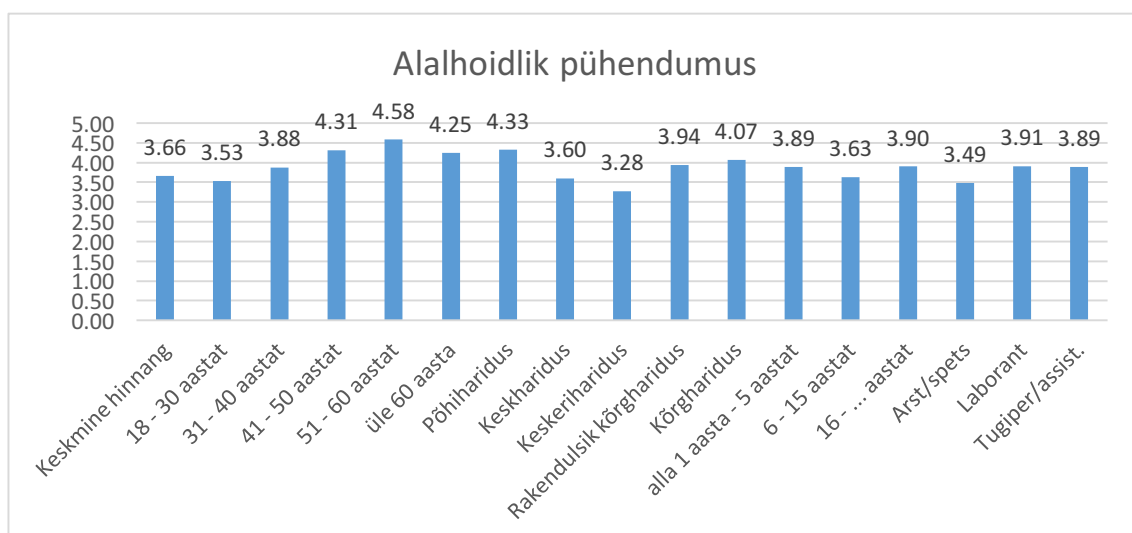
Väidete puhul, mille keskmine hinnang jääb alla 4,00 on toodud nõustumise ja mittenõustumise protsendilised osakaalud. Nõustumise puhul on koondatud antud hinnangud viiest seitsmeni ja mittenõustumise puhul ühest kolmeni, eitavate väidete puhul vastupidiselt. Emotsionaalse pühendumise kohta on need toodud tabelis 3 (lk 31). Tabelist on näha, et pooled töötajad tunnevad, et nad on diagnostikateenistusse emotsionaalselt kiindunud, samas 30,9% töötajaist ei tunne seda. 35,8% töötajatest arvavad, et nad võiksid kergesti kiinduda teise organisatsiooni nii nagu nad on kiindunud diagnostikateenistusse, kuid 26,2% töötajaist ei nõustu sellega. Tugev ühtekuuluvustunne diagnostikateenistuse suhtes on pooltel töötajatel, samas 21,5% ei nõustu sellega.

**Tabel 3.** Kõige madalama hinnangu saanud emotsionaalse pühendumise komponendi väidete nõustumiste ja mittenõustumiste osakaalud protsentides

Väide	Nõustumine	Mittenõustumine
Ma ei tunne, et oleksin “emotsionaalselt kiindunud” diagnostikateenistusse.	50%	30,9%
Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud diagnostikateenistusse.	35,8%	26,2%
Mu lei ole tugevat ühtekuuluvustunnet diagnostikateenistuse suhtes.	50%	21,5%

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt analüüsitakse alalhoidlikku pühendumist puudutavaid uurimuse tulemusi, mis on toodud joonisel 8. Keskmise alalhoidliku pühendumise hinnang on diagnostikateenistuse töötajate hulgas 3,66. Kõige kõrgem alalhoidlik pühendumine on 51 – 60 aastastel töötajatel, põhiharidusega töötajatel ja üle 60 aastastel töötajatel.



**Joonis 8.** Alalhoidliku pühendumise keskmised SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse töötajate hulgas (autori koostatud)

Kõige madalam on alalhoidlik pühendumine keskeriharidusega töötajatel ning arstidel ja laborispetsialistidel. Kõige madalama keskmise hinnangu sai väide “Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuksin ilma, et mul oleks uus töökoht olemas”, mille keskmine hinnang on 2,45. Kõige rohkem kardavad seda keskeriharidusega ja rakendusliku kõrgharidusega töötajad, samas keskharidusega töötajad ei kardaks seda üldse.

Teine suhteliselt madala tulemuse saanud alalhoidlikku pühendumist hindav väide oli “See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkuksin lähemal ajal diagnostikateenistusest”, mis sai keskmiseks hinnanguks 2,74. Kõige kõrgemalt hindasid antud väidet 51 – 60 aastased töötajad ja põhiharidusega töötajad (keskmine hinnang 5,00) ja kõige madalamalt keskeriharidusega töötajad (keskmine hinnang 3,37).

Tabelis 4 on toodud väited, mis said keskmiseks hinnanguks vähem kui 4,00 ning nende väidetega töötajate nõustumiste ja mittenõustumiste osakaal.

**Tabel 4.** Kõige madalama hinnangu saanud alalhoidliku pühendumise komponendi väidete nõustumiste ja mittenõustumiste osakaalud protsentides

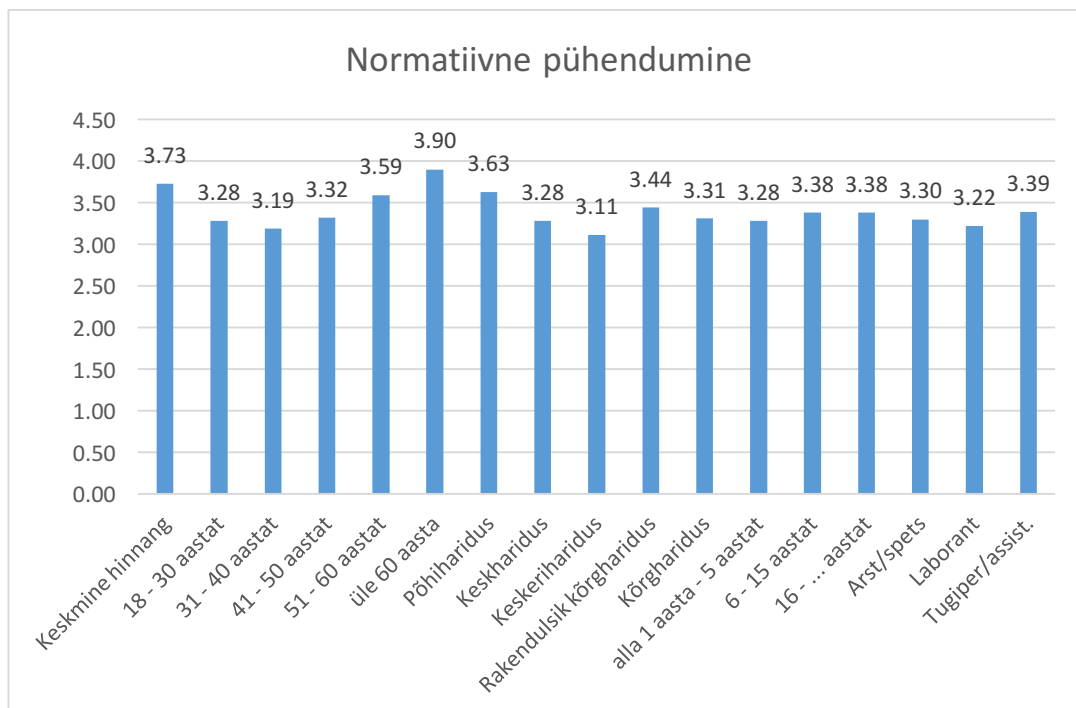
Väide	Nõustumine	Mittenõustumine
Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuksin ilma, et mul oleks uus töökoht olemas	69,1%	7,2%
Isegi, kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske diagnostikateenistusest lahkuda	31%	49,9%
Praegusel hetkel diagnostikateenistusest lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks	33,4%	57,1%
See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkuksin lähemal ajal diagnostikateenistusest	69,1%	14,3%
Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist diagnostikateenistuses, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan diagnostikateenistuses	38,1%	38,1%

Allikas: autori koostatud

69,1% vastanutest kardavad, mis võiks juhtuda, kui nad oma praegusest töökohast lahkuksid ilma, et neil uus töökoht olemas oleks, ainult 7,2% ei nõustu selle väitega. Ainult kolmandik nõustub asjaoluga, et neil oleks raske diagnostikateenistusest lahkuda isegi kui nad seda väga tahaksid, 49,9% ei nõustu sellega. Üle poolte vastanutest ei nõustu väitega, et hetkel oleks neil diagnostikateenistusest keeruline lahkuda ning 69,1% vastanuist on nõus, et kohene lahkumine mõjutaks nende sissetulekut. Hüvesi väärtustavad ja mitteväärtustavad ühtmoodi 38,1% vastanuist.

Järgnevalt vaadatakse täpsemalt normatiivse pühendumise alaskaala tulemusi, mille keskmised on toodud joonisel 9 (lk 33). Keskmiselt hinnati normatiivse pühendumise tase 3,73'le. Kõige kõrgem normatiivne pühendumine on üle 60 aastastel töötajatel.





**Joonis 9.** Normatiivse pühendumise keskmised SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse töötajate hulgas (autori koostatud)

Väidete lõikes tõstavad keskmist normatiivset pühendumist kõige rohkem väited “Sage ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaetiline”, mille keskmine hinnang on 4,12 ja “Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja”, mille keskmine hinnang on 4,00. Kõige rohkem nõustusid sageda ühest organisatsioonist teise liikumise ebaetilisusega keskeriharidusega töötajad (keskmine hinnang 3,75) ja kõige vähem nõustusid rakendusliku kõrgharidusega töötajad (keskmine hinnang 2,17).

Kõige madalamalt hindavad normatiivset pühendumust kõrgharidusega töötajad. Väidetele “Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist diagnostikateenistuses on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust jääda” ja “Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse”, anti kõige madalamad keskmised hinnangud (3,33). Kõige vähem leiavad põhiharidusega töötajad, et tänapäeval on veel mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja (keskmine hinnang 1,00), kõige rohkem üle 60 aastased töötajad (keskmine hinnang 3,80). Kõik väited peale N4 ja N6 olid normatiivset pühendumist mõõtvate väidete hulgas alla

neutraalse taseme. Parema pakkumise saamisest hoolimata ei peaks keskeriharidusega töötajad õigeks organisatsioonist lahkuda (keskmine hinnang 2,50), kuid seda ei saa öelda põhiharidusega töötajate kohta, kes hindasid antud väidet keskmiselt 4,67 palliga.

Tabelis 5 on toodud kõige madalama hinnangu saanud väidete nõustumiste ja mittenõustumiste protsendiline jaotus.

**Tabel 5.** Kõige madalama hinnangu saanud normatiivse pühendumise komponendi väidete nõustumiste ja mittenõustumiste osakaalud protsentides

Väited	Nõustumine	Mittenõustumine
Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	35,7%	40,4%
Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile	47,6%	30,4%
Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist diagnostikateenistuses on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust jääda	20,9%	47,6%
Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige diagnostikateenistusest lahkuda	31%	50%
Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	21,3%	47,6%
Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis	28,6%	35,6%

Allikas: autori koostatud

35,7% vastajatest nõustuvad, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti. Peaaegu pooled vastanutest nõustuvad, et inimene peaks olema lojaalne oma organisatsioonile, sama palju vastanuist ei nõustu väitega, nagu nad tunneksid moraalselt kohustust jätkata organisatsioonis. Täpselt pooled töötajad ei nõustu ka väitega, et kui nad peaksid saama mujalt parema pakkumise nad ei lahkuks. Ligi 50% vastanuist ei nõustu ka väitega, et organisatsioonile peab lojaalseks jääma.

Kõikides gruppide on kõige tugevam emotsionaalne pühendumine, millele järgneb normatiivne pühendumine ja kõige nõrgem on töötajate hulgas alalhoidlik pühendumine.

Järgnevalt on toodud lisaküsimuste analüüsi tulemused. Keskmine hinnang lisaküsimustele on 3,79. Kõige rohkem pakub töö rahuldust üle 60 aastatstele töötajatele (keskmine hinnang 6,40), kõige vähem põhiharidusega töötajatele (keskmine hinnang 3,33). Kõige rohkem on rahul tööga Pärnu Haiglas keskeriharidusega töötajad /keskmine

hinnang 5,40), kõige vähem põhiharidusega töötajad (keskmine hinnang 3,30). Üle 60 aastased töötajad leiavad kõige vähem, et nende panus on vastavuse nende töötasuga (keskmine hinnang 1,80), kõige enam arstid ja laborispetsialistid (keskmine hinnang 4,13). Organisatsiooni liidreid usaldavad kõige enam keskeriharidusega töötajad, kuid kõige vähem põhiharidusega töötajad. Organisatsiooni edukuse nimel on enim nõus pingutama üle 60 aastased töötajad (keskmine hinnang 5,20), kõige vähem töötajad, kes on organisatsioonis olnu alla 1 – 5 aastat (keskmine hinnang 0,19). Viimase aasta jooksul töökoha vahetamisele on kõige rohkem mõelnud keskeriharidusega töötajad (keskmine hinnang 3,38) nin kõige vähem arstid ja laborispetsialistid (keskmine hinnang 0,50). Kõige suurema tõenäosusega lahkuvad oma töökohalt aasta jooksul üle 60 aastased töötajad (keskmine hinnang 5,20), väikese tõenäosusega põhiharidusega töötajad (keskmine hinnang 2,0).

**Tabel 6.** Lisaväidete nõustumiste ja mittenõustumiste osakaalud protsentides

Väited	Nõustumine	Mittenõustumine
Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega	19,1%	61,8%
Ma usaldan oma organisatsiooni liidreid	33,3%	40,5%
Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele	16,7%	61,9%
Tõenäoliselt lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul	30,9%	45,3%

Allikas: autori koostatud

Tabelist on näha, et üle poolte töötajate ei nõustu sellega, et nende tasu oleks vastavuses nende tööpanusega ning üle poolte töötajatest on viimase aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele. Veerand töötajaist usaldab oma organisatsiooni liidreis ning sama suur protsent vastanuist lahkub tõenäoliselt oma praegusest töökohast järgmise aasta jooksul.

Käesoleva bakalaureusetöö lisas 6 (lk 67) on toodud organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelised statistiliselt olulised korrelatsioonid diagnostikateenistuse uuringu põhjal. Analüüsid esitatakse emotsionaalse pühendumuse hinnanguid, võib leida lisas 6 (lk 67) esitatud jooniselt ainult ühe tugeva korrelatsiooni ( $r=0,83$ ) ehk töötajad, kes ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet diagnostikateenistuse suhtes leiavad, et nad võiksid kergesti kiinduda ka mõnda teise organisatsiooni samamoodi, nagu nad on kiindunud diagnostikateenistusse. Samas esineb suhteliselt tugev korrelatsioon ( $r=0,65$ ) ka väidete

vahel, kus töötajad, kes ei tunne, et nad oleksid diagnostikateenistusse emotsionaalselt kiindunud ja kellel puudub tugev ühtekuuluvustunne diagnostikateenistuse suhtes. Samuti esineb lisa 6 (lk 67) joonisel omavahel negatiivses seoses olevaid hinnanguid. Näiteks väited, mis puudutavad töötajate mitte soovimist oma tööd puudutavaid teemasid arutada sõprade ja tuttavatega ja ei hoolita diagnostikateenistuse probleemidest.

Lisa 6 (lk 67) joonise põhjal alalhoidlikku pühendumust mõõtvate hinnangute analüüsimisel nähtub, et esineb palju tugevaid omavahelisi korrelatsioone, suurim ( $r=0,91$ ) väidete vahel, kus töötajad, kelle jaoks diagnostikateenistus tähendab isiklikult väga palju, leiavad, et praegusel hetkel on diagnostikateenistusse jäämine nende jaoks nii vajadus kui ka soov. Tugev korrelatsioon ( $r=0,86$ ) esineb ka väidete vahel, mis puudutavad töölt lahkumist ilma uut töökohta omamata ja kohese lahkumise vahel. Alalhoidlikku pühendumust mõõtvate hinnangute analüüsimisel nähtub, et väidete omavahelised seosed on loogilised ja tulemused ootuspärased, kuna töötajad on organisatsiooniga seotud, nad teadvustavad lahkumisega seotud kulukust ja võimalike alternatiivide nappust.

Vaadates lisa 6 (lk 67) joonisel normatiivset pühendumust puudutavat osa (N1..N8) esineb siin väga palju omavahelisi tugevaid korrelatsioone. Kõige tugevam korrelatsioon ( $r=0,99$ ) esineb väidete *“Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis”* ja *“Tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja”* vahel. Tugev korrelatsioon on ka väidete vahel, mis puudutavad eetilisust olla oma organisatsioonile truu ja sage töökoha vahetamine.

Organisatsioonilise pühendumuse erinevate komponentide vahelisi seoseid vaadates on näha, et korrelatsioon esineb rohkesti ning tegemist on loogiliste ja ootuspäraste seostega. Lisas 6 (lk 67) jooniselt näeme, et kõige enam seoseid esineb emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse hinnangute vahel, kuid palju ka normatiivsete hinnangute vahel.

Lisaks Meyer ja Allen'i organisatsioonilise pühendumuse kolmemõõtmelise mõõtmise skaalale lisati autori poolt uuringu küsitluses Kristina Kuut'i (2008, lk 114) poolt koostatud neli väidet hindamaks töötajate nägemust tööga rahulolust, tööpanuse ja

töötasu vastavusest, soovist teha lisapingutusi ning samastumist organisatsiooniga. Lisaks veel Helle Peil'i (2009, lk 109) magistritööst kaks väidet, mis puudutavad töökoha vahetamist ning lisaks autori poolt väide, mis puudutab töötamist Pärnu Haiglas üldiselt (vt lisa 5, lk 63 väited L1...L7).

Käesoleva töö joonisel 10 on esitatud SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse uuringu lisaväidete omavahelised seosed.

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
L1							
L2	0,27						
L3	- 0,82	- 0,16					
L4	- 0,41	0,45	0,70				
L5	0,27	0,32	- 0,09	0,32			
L6	- 0,65	- 0,27	0,72	0,44	- 0,22		
L7	- 0,52	0,47	0,61	0,72	0,35	0,55	

**Joonis 10.** Lisaväidete omavahelised seosed; autori koostatud (L1-L7 tähistavad lisaväiteid)

Analüüsides lisaväidete hinnanguid esineb kaks tugevat korrelatsiooni ( $r=0,72$ ). Tugev korrelatsioon esineb väidete vahel, kus töötaja on tihti viimase aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele, kuna ta ei saa oma töö eest piisavalt tasustatud. Teine tugev korrelatsioon on esineb väidete vahel, kus töötajad plaanivad aasta jooksul töölt lahkuda, kuna ei usalda oma organisatsiooni liidreid.

Kõik küsimused ankeedis olid etteantud valikvastustega, peale töökohast võimalike lahkumispõhjuste kohta, kuhu oodati töötajate poolseid vabasid vastuseid. Avatud teksti ei saa analüüsida kvantitatiivselt (arvuliselt). Lahkumispõhjuste analüüsil rakendati andmete kvalitatiivset uurimismeetodit, mille käigus kõik vastused indekseeriti vastavalt sisule (Laherand 2008:121). Indekseeritud vastused grupeeriti sarnaste tunnuste järgi ning varustati tunnuskoodiga (vt. tabel 7, lk 38). Kirjeldatud protseduuri läbiviimisel sai võimalikuks küsitluse käigus kogutud kvalitatiivse informatsiooni kvantitatiivne (arvuline) analüüs.

**Tabel 7.** Töötajaid negatiivselt mõjutavad ja tõenäolise lahkumise põhjused

Kood	Põhjus	Vastanute arv	% vastanutest
01	Rahulolematus juhtimisega	7	16,7%
02	Ebarahuldav töötasu	8	19,1%
03	Motivatsiooni puudumine	5	11,9%
04	Parem töökeskkond	4	9,5%
05	Parem pakkumine mujalt (k.a. asukoht)	3	7,1%
06	Tervislikud põhjused	2	4,8%
07	Kodused põhjused	3	7,1%
08	Suur eksimus tööülesannete täitmisel	5	11,9%
09	Ei vastanud	5	11,9%

Allikas: autori koostatud

Tabelist 7 nähtub, et kõige suuremat osa vastajatest sunniks töölt lahkuma põhjus, et palk on liiga madal (näiteks väited “*Palk*”, “*Suurem töötasu*”, “*Parem palk*”) ja rahulolematus juhtimisega (näiteks väited “*Ülemuste suhtumine alluvatesse*”, “*Juhataja ja ülemõe ebapädev, mitte haritud inimese käitumine/suhtumine/suhtlemine ja vassimine oma töötajatesse*”, “*Tunnustamise puudumine juhtkonna poolt*”).

Seega on peamised võimalikud organisatsioonist lahkumise põhjused: ebarahuldav töötasu, töötajate rahulolematus organisatsiooni juhtimisega.

### 2.3. Järeldused ja ettepanekud pühendumuse kujundamiseks

Ankeetküsitlusest selgunud tulemuste põhjal saab autor teha järeldusi töötajate pühendumuse kohta ning teha ettepanekuid SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse juhatajale pühendumuse kujundamiseks.

SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuses läbi viidud uuringu analüüsi tulemusel selgus, et kõige enam on töötajad pühendunud emotsionaalselt, sellele järgnes normatiivne ning seejärel alalhoidlik pühendumus. SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse töötajad on valdavalt emotsionaalselt pühendunud. Siit järeldub, et tõstma peaks alalhoidlikku pühendumise taset ning teiste pühendumiste komponentide tasemeid hoidma vähemalt samal tasemel. Pühendumise komponentide tasemete järjekord peaks jääma selliseks, nagu antud uurimuse tulemustes järeldus (kõige kõrgem emotsionaalne, seejärel normatiivne ning viimasena alalhoidlik), kuid tasemete tõstmine toob kaasa paremad ettevõtte näitajad ning töötajate rahulolu, motivatsiooni, suhted ning muutustega

kohanemise. Vajalik on tegeleda kõigi komponentidega eraldi, et oleks selge ülevaade, mis meetodeid kasutades üht või teist pühendumise komponenti mõjutatakse. Arvestama peab ka sellega, et pühendumise komponendid mõjutavad üksteist

Uuringust selgus, et töötajad ei tunneks end kindlalt, kui nad lahkuksid oma praeguselt töökohalt, nende elu muutuks oluliselt keerulisemaks, sissetulekud langeksid oluliselt ning tõsiseks probleemiks on ka teiste alternatiivide nappus. Autori hinnangul on diagnostikateenistuses palju üsna pika staažiga töötajaid, kel on raske lahkuda, kuna aastaid on tehtud üht- ja sama tööd, samade oskustega, ja neid oskuseid on raske teistes organisatsioonides rakendada.

Töötajate hinnangud normatiivsele pühendumusele on tugevamalt esindatud kui alalhoidliku pühendumuse komponentidele. Uuringus osalenud leidsid, et kui nad saaksid parema tööpakkumise, siis ei peeta õigeks diagnostikateenistusest lahkumist, kuna vastanud leiavad, et eetilisem on jääda diagnostikateenistusele lojaalseks, kuid valdavalt ollakse arvamusel, et terve elu ei peaks siiski veetma ühes organisatsioonis. Diagnostikateenistuse töötajad tunnevad oma organisatsiooni suhtes lojaalsust, kuid samas on neil soov ka oma karjääri arendada ning saada kõrgemat palka. Seda väidet toetavad ka uuringu teises osas esitatud küsimusele (*“Nimetage peamine põhjus, mis võiks sundida Teid diagnostikateenistusest lahkuma”*) antud vastused, mille analüüsist selgus, et üks peamistest põhjustest oleks parema palga pakkumine.

SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse töötajate kõrgele emotsionaalsele pühendumusele viitavad uuringu tulemused, mille kohaselt isiklik suhtlemine on piisav, ollakse seda meelt, et oma edaspidist karjääri siiski tahetakse jätkata diagnostikateenistuses. Samas pooled töötajad tunnevad, et nad ei ole diagnostikateenistusse emotsionaalselt kiindunud, kuid diagnostikateenistus tähendab neile isiklikult väga palju.

Kokkuvõttes saab tulemust hinnata positiivseks, kuna emotsionaalse pühendumuse tase on kõrgem nii alalhoidlikust kui ka normatiivsest pühendumuse tasemest.

Analüüsides organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelisi seoseid selgus uuringu põhjal, et esineb väga mitmeid statistiliselt olulisi korrelatsioone ning need on ootuspärased ja loogilised. Näiteks leiavad diagnostikateenistuse töötajad, et hetkel

tähendab diagnostikateenistusse jäämine neile isiklikult väga palju. Kõige rohkem tugevat korrelatsiooni esines emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse komponentide vahel.

Tuginedes organisatsioonilise pühendumuse teoreetilistele käsitlustele, olulisusele ja kujundamise võimalustele ning SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuses läbi viidud uuringu tulemuse analüüsile esitab käesoleva töö autor järgnevalt ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks diagnostikateenistuses.

Käesoleva töö käigus läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et nõrgimaks valdkonnaks on organisatsioonilise pühendumuse seisukohalt alalhoidliku pühendumuse tase.

Lähtudes peamiselt Camilleri (2006, lk 78) emotsionaalse pühendumise arenguks vajaliku kultuuri tingimustest ja arvestades teooria osas välja toodud teiste emotsionaalset pühendumist mõjutavate aspektidega, teeb autor järgmised ettepanekud emotsionaalse pühendumise kujundamiseks SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuses:

- tööst saadava tagasiside parendamine
- töötajate väärtustamine ja tunnustamine;
- töötajate vastutuse määratlemine
- ühtekuuluvustunde suurendamine
- motivatsioonipaketi loomine
- töötajate teadmiste ja oskuste hindamine

Võttes kokku läbiviidud uuringu tulemused, teeb autor SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse juhatajale ettepanekud pühendumuse taseme, eelkõige emotsionaalse pühendumuse taseme tõstmiseks vajalikeks tegevusteks, mis ülevaatlikult on toodud tabelis 6 (lk 37).



**Tabel 8.** Ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuses

<b>Probleem</b>	<b>Ettepanek</b>
Tööst saadav tagasiside	Pideva tagasiside andmine töötulemuste kohta
Töötajate väärtustamine ja tunnustamine	Töölaste saavutuste tunnustamine Meeskonnatöö tunnustamine Kuu ja Aasta Töötaja valimine
Vastutuse määratlemine	Kohustuste ja vastutuse selge piiritlemine
Ühtekuuluvustunde suurendamine	Ühisürituste korraldamine Koostöö ja meeskonnatöö õhutamine
Tööpanuse ja töötasu mittevastavuse tunnetamine	Läbipaistev ja õiglane töötasustamissüsteem Ametikohtade hindamine
Motivatsioonipaketi puudumine	Paindlik tööaeg Lisatasude süsteem Tervisepäevad

Allikas: autori koostatud

Igakülgne tagasiside töötulemuste kohta aitab töötajail parandada töötulemusi ja arendada oma tööalaseid oskuseid. Teatud aja tagant peaks korraldama koosolekuid, mille käigus töötajad saaksid tagasisidet oma töötulemuslikkuse kohta. Töötajatele on tähtis, et teda hinnatakse, piisab ka kiitmisest ja tunnustamisest juhtide poolt, kuna see mängib emotsionaalse pühendumuse suurendamisel olulist rolli. Oluline on siinkohal just tunnustamine, näiteks kuu parim töötaja, lisaks võiks olla iga-aastane parima töötaja tunnustus, kelle valivad töötajad ise. Lisaks töötulemustele võiks arvestada ka koostöö- ja abivalmidust ning üldist suhtumist. Auhinnaks ei pea tingimata olema midagi kulukat, piisaks ka tänukirjast ning auhinna üleandmine võiks toimuda kõigi töötajate ees. Hetkel ei toimu diagnostikateenistuses korrapäraseid koosolekuid töötulemuslikkuse kohta, samuti ei ole töötajate tunnustamist.

Töötaja peab teadma, kui palju on temale antud otsustusvabadust. Suurema vastutuse andmine töötajatele suurendab nende pühendumust organisatsioonile ning kohustuste ja vastutuste määratlemine tagab teadmise, kes mille eest vastutab.

Käesoleva töö autori ettepanekul tuleks diagnostikateenistusel oma töötajaid rohkem kaasata, näiteks teatud aja tagant koosolekud, kus arutatakse olulisematel teemadel ning kaasatakse ka töötajaid oluliste otsuste tegemisse. Ühtekuuluvustunde suurendamise võimalustena näeb töö autor näiteks erinevate ühisürituste korraldamist ning ainult diagnostikateenistuse suve- ja talvapäevi. Siiani on olnud need kogu haiglale ühised.

Ühisüritused aitavad töötajatel suhelda vabas õhkkonnas, mis aitab saavutada paremat kontakti kolleegide vahel. Hetkel on diagnostikateenistuse ühisüritusteks ainult jõulupidu, ülejäänud ühisüritused on üle haiglalised.

Uuringust nähtus, et diagnostikateenistuses esineb enim probleeme selles osas, et ollakse rahulolematud juhtimisega. Töötajate pühendumus ei saa olla kõrge, kui nad tunnevad, et neid ei väärtustata. Juhtkond peaks kaaluma võimalusi koostööks ja andma rohkem sõnaõigust töötajatele. Soovituseks oleks anonüümne ettepanekute kast, kuhu oma mured ja rõõmud kirja panna ja neid ühistel koosolekutel arutada

Diagnostikateenistuse uuringust tuli välja, et kõige enam rahulolematust tekitab töötasu mittevastamine tööpanusele, kuna diagnostikateenistusel on kindel eelarve, mis seab piiranguid töötasude tõstmisele, siis on oluline leida alternatiivseid võimalusi töötajate motiveerimiseks. Sellest tulenevalt soovitab käesoleva töö autor diagnostikateenistusel luua nn motivatsioonipakett. Motivatsioonipaketi osadena näeb autor paindlikku tööaega ning läbipaistvat lisatasude süsteemi. See on oluline, et kõik töötajad mõistaksid millised on lisatasude saamise ja paindliku tööaja kasutamise võimalused. Lisaks võiks motivatsioonipaketi kuuluda ka kolm kuni viis tasustatud nii öelda tervisepäeva, tänu millele ei peaks töötaja haigestumise korral kohe haiguslehte võtma ja saaks end ravida ilma rahalist kaotust kandmata.

Iga organisatsiooni oluliseks eesmärgiks peaks olema pühendunud kollektiivi omamine. Kõrge organisatsioonilise pühendumusega, eriti emotsionaalselt kõrgelt pühendunud töötajad on oma tööülesannetes püüdlikumad, soovivad jääda organisatsiooni liikmeks ja tunnevad oma tööst suuremat rahulolu. Käesoleva bakalaureusetöö autor loodab, et välja pakutud ettepanekud võimaldavad diagnostikateenistusel luua pühendunuma töötajaskonna.

Käesoleva bakalaureusetöö autor näeb antud uuringu edasiarenduse võimalusena kasutada kvalitatiivseid uurimismeetodeid, näiteks intervjuud, mis võimaldavad saada täpsemaid andmeid ja selle põhjal on parem võimalus välja töötada diagnostikateenistuse spetsiifilisemaid ettepanekuid.

Antud uuring oli planeeritud pilootuuringuna ühes struktuuriüksuses, ning kuna andmete kogumine diagnostikateenistuses oli väga raske, siis ilmselt terves haiglas taolist uuringut läbiviia oleks suhteliselt keeruline.

## KOKKUVÕTE

Organisatsiooniline pühendumus on mitmetahuline nähtus, mida on teadlaste poolt uuritud juba aastakümneid. Varased autorid vaatlusid organisatsioonilist pühendumust ühemõõtmelise kontseptsioonina, teoreetilise baasi kasvades hakati seda nägema aga mitmemõõtmelisena. Analüüsides organisatsioonilise pühendumuse erinevaid definitsioone leidis käesoleva töö autor, et organisatsiooniline pühendumus on töötaja ja organisatsiooni vaheline side ning on oluline organisatsiooni jäämise otsuse langetamisel. Pühendunud töötaja on rohkem motiveeritud, suurema töörahuloluga, on valmis tegema lisapingutusi organisatsiooni heaks ja tunneb tugevat ühtekuuluvustunnet. Madalalt pühendunud töötajad toovad endaga kaasa töösoorituste languse ja suure tööjõu voolavuse.

Organisatsioonilist pühendumust on käsitletud nii ühe- kui ka mitmemõõtmelise nähtusena. Suurim erinevus ühe- ja mitmemõõtmeliste mudelite vahel seisneb selles, et ühemõõtmelistes mudelites on pühendumus kui üks tervik, kuid mitmemõõtmelistes mudelites tehakse vahet pühendumuse erinevatel komponentidel. Käesolevas töös käsitleti organisatsioonilist pühendumust mitmemõõtmelise nähtusena, mis avaldub kolme komponendina – emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne komponent.

Emotsionaalne pühendumus viitab töötaja emotsionaalsele seotusele organisatsiooniga, mille tulemusena töötaja samastab enda eesmärgid organisatsiooni omadega ja soovib jääda selle liikmeks. Alalhoidlik pühendumus viitab töötaja teadlikkusele kuludest, mis kaasnevad organisatsioonist lahkumisega. Alalhoidlikult pühendunud töötajad jäävad organisatsiooni, kuna neil on vajadus nii toimida. Normatiivne pühendumus viitab töötaja kohustatuse tundele, mistõttu töötaja jääb organisatsiooni, kuna peab seda moraalselt õigeks käitumiseks.

Teoreetilises käsitluses on organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldustena välja toodud isikuomadused, töö karakteristikud, töökogemus ning töötajapoolsed panused ja organisatsioonipoolsed investeeringud. Organisatsioonilise pühendumuse kujunemise puhul on olulised ka töörahulolu ja töötaja ning organisatsiooni eesmärkide sarnasus.

Toetudes käesoleva töö teoreetilistele lähenemistele, koostas töö autor kasutades Meyer ja Allen'i kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks loodud skaalat küsimustiku SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse töötajate organisatsioonilise pühendumuse väljaselgitamiseks. Küsimustiku esimene osa sisalda organisatsioonilise pühendumuse kolme komponenti. Küsimustiku teine osa sisaldas lisaväiteid töörahulolu ning organisatsioonist lahkumise tõenäosust ja põhjuseid. Küsimustiku kolmandas osas olid esitatud küsimused vastajate demograafiliste andmete kohta.

Küsitlustulemusi analüüsid selgus, et SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuses on kõige kõrgem emotsionaalse pühendumuse tase. Normatiivset ja alalhoidlikku pühendumust tunnetasid töötajad suhteliselt võrdsel määral, alalhoidliku pühendumuse tase oli kõige madalam.

Organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelistest seostes nähtus, et kõige rohkem seoseid esines emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse hinnangute vahel. Näiteks töötajad, kes ei tunne end diagnostikateenistuse pere liikmetena leiavad, et lojaalsus on oluline ning tunnevad seetõttu ka kohustust jääda diagnostikateenistusse. Samas töötajad, keda on õpetatud ühele organisatsioonile lojaalseks jäämiseks leiavad, et nad võiksid kergesti kiinduda ka mõnda teise organisatsiooni nii nagu nad on kiindunud diagnostikateenistusse. Rohkelt seoseid leidis ka normatiivse pühendumuse hinnangute vahel. Lisaväidete omavahelisi seoseid uurides selgus, et tugev seos on tööpanus eest saadava tasu ja töölt lahkumise kavatsuse vahel, samuti organisatsiooni liidrite ja töölt lahkumise vahel. Töötajad, kes ei ole nõus organisatsiooni edukuse nimel valmis rohkem pingutama, on mõelnud ka töökoha vahetamisele.

Tuginedes teoreetilises osas käsitletule ja SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse läbiviidud uuringu tulemustele, esitas käesoleva töö autor omapoolsed ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks diagnostikateenistuse. Kuna nõrgimaks valdkonnaks osutus emotsionaalse pühendumuse madal tase, pidas autor vajalikuks pühendumuse taseme optimeerimist läbi järgnevate ettepanekute:

- tööst saadava tagasiside parendamine
- töötajate väärtustamine ja tunnustamine;
- töötajate vastutuse määratlemine;

- ühtekuuluvustunde suurendamine;
- motivatsioonipaketi loomine;
- töötajate teadmiste ja oskuste hindamine.

Autori arvates on olulisemad pideva tagasiside andmine töötulemuste kohta, töötajatele karjäärivõimaluste tagamine ning motivatsioonipaketi loomine. Eelpool mainitud ettepanekute parendamine aitaks kaasa emotsionaalse pühendumuse taseme kasvule, see omakorda suurendaks töötajate usaldust oma juhtide suhtes.

Töö autor arvab, et uuringu tulemusel saab välja töötada meetmed organisatsioonilise pühendumise suurendamiseks arvestades ametikoha gruppe, staaži ja töötajate vanust. Teema vajab kindlasti põhjalikumat analüüsi, näiteks kasutades kvalitatiivseid meetodeid. Edasiste tegevuste välja töötamiseks tutvustab autor töö tulemusi diagnostikateenistuse juhatajale.

Autori hinnangul on SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuses läbiviidud töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuring diagnostikateenistuse juhtkonna jaoks väga oluline, kuna aitab neil mõista organisatsioonis toimuvat ning võimaldab luua pühendunud, tööga rahuloleva ja motiveeritud meeskonna. Käesoleva töö autor loodab, et väljapakutud ettepanekud võimaldavad SA Pärnu Haigla diagnostikateenistusel luua pühendunuma töötajaskonna.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Aaviksoo, A., Läänelaid, S., & Hinno, S. (2006). *Eesti õdede töökeskond ja motivatsioonitegurid: mõju tervishoiutöötajate töömotivatsioonile, tulemuslikkusele, migratsioonile ning võimalikud poliitikavalikud*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus PRAXIS.
- Al-Aameri, A.S. (2000). Job Satisfaction and organizational commitment for nurses. *Saudi Medical Journal*, 21(6), 531 – 535.
- Ahmad, K.Z. & Bakar, R.A. (2003). The association between training and organizational commitment among white workers in Malaysia. – *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166 – 185. Doi: 10.1111/1468-2419.00179
- Armstrong, M. (2001). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.
- Angle, H.L., Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. – *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1 – 14. Doi: 10.2307/2392596
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. – *Human Systems Management*, 17(2), 135 – 143.
- Becker, H.S. (1960). Notes of the Concept of Commitment. – *American Journal of Sociology*, 66, 32 – 40. Loetud aadressil: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/2773219>
- Berman, E.M. & West, J.P. (2003). Psychological Contracts in Local Government. A preliminary Survey. – *Review of Public Personnel Administration*, 23(4), 267-285.
- Bishop, J. W. & Scott, K. D. (1997). How commitment affects team performance. – *HR Magazine*, 42(2), 107-111. Doi: 1047-3149

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. – *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546. Loetud aadressil:  
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/detail/detail?vid=2&sid=e25671ab-4f83-4018-b71a-f665558c535f%40sessionmgr4010&hid=4107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#AN=3980539&db=bth>
- Camilleri, E. (2006). Towards Developing an Organizational Commitment – Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. – *Public Policy and Administration*, 21(1), 63 – 86. Doi: <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/095207670602100105>
- Camilleri, E. & van der Heijden, B. I.J.M. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. – *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241 – 274. Loetud aadressil:  
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.u&t.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=31204621&site=ehost-live>
- Carman-Tobin, M.B. (2011). *Iowa Research Online*, pp 1 – 177.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*, 53(6), 869-887. Doi: <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/0018726700536005>
- Cook, J., Wall, T. (1979). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. – *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39 – 52. Loetud aadressil:  
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=4619326&site=ehost-live>



- Coopey, J. (1995). Managerial culture and the stillbirth of organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, 5, (3), 56 – 76. Doi: 10.1111/j.1748-8583.1995.tb00375.x
- Cramer, D. (1996). Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two Wave Panel Study. – *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 389-400. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12496295&site=ehost-live>
- Curri van, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3116408&site=ehost-live>
- Dixon, M.A., Cunningham, G.B., Sagas, M., Turne, B.A. & Kent, A. (2005). Challenge is key: An investigation of affective organizational commitment in undergraduate interns. – *Journal of Education for Business*, 80(3), 172 – 180. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=16069886&site=ehost-live>
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates*. New York: New York Press.
- Fang, Y. (2001). Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: An empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 859-871. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4802197&site=ehost-live>
- Ford, J.K., Weiisbein, D.A., Palmondon, K.E. (2003). Distinguishing organizational from strategu commitment: Linkinf officers commitment to community policing to job

behaviors and satisfaction. – *Justice Quarterly*, 20, (1), 159 – 185. Loetud aadressil:

<http://heinonline.org.ezproxy.utlib.ut.ee/HOL/Page?handle=hein.journals/jquart20&size=2&collection=journals&id=4>

Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345. Doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.jvb.2005.12.005>

Grimshaw, D., Earnshaw, J. & Hebson, G. (2003). Private sector provision of supply teachers: a case of legal swings and professional roundabouts. – *Journal of Education Policy*, 18(3), 267 – 288. Doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1080/02680930305574>

Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002), Commitment to organizational change: extension of a three-component model. – *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12128396&site=ehost-live>

Holtom, B. C., & O'Neill, B. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216-227.

Hrebiniak, L.C., Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. – *Administrative Science Quarterly*, 17,(4), 555-573. Doi: 10.2307/2393833

Huang, T.C., Lawler, J. & Lei, C.Y. (2007). The effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. – *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 735 – 750. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=26297845&site=ehost-live>

- ICN. (2007). *Positive practice environments: Quality workplaces = quality patient care*
- Iverson, R. D. & Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees. – *Journal of Management*, 20(1), 15-41. Doi: <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/014920639402000102>
- Jamal, M. (2011). Job stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries. – *International Journal of Business and Social Science*, 2(2), 20-29.
- Jaros, S. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. – *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27563514&site=ehost-live>
- Jaros, S.T., Jermier, J.M., Koehler, J.W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. – *Academy of Management Journal*, 36(5), 951- 995. Loetud aadressil: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/256642>
- Johnson, R. E., Chang, C.-H., & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and Motivation at Work: the Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245. Loetud aadressil: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/25682410>
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. – *American Sociology Review*, 33(4), 499-517. Loetud aadressil: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/2092438>

- Kask, T. *Organisatsioonile pühendumise, tegevuste volitamise ja organisatsiooni poolt pakutava toetuse tunnetamise omavahelised seosed*. (Magistritöö) Tallinna Pedagoogikaülikool, 2002, 50 lk.
- Keef, S. & Harcourt, M. (2001). The Pluralism of Commitment: The New Zealand Fire Service, Research and Practice. – *Human Resource Management*, 9(2), 93 – 106.
- Kuut, K. (2008). *Töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja tööväärtuste seosed Eesti Rehvi võrgustiku näitel* (Magistritöö). TÜ ettevõtte majanduse instituut, Kuressaare.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. & Bolino, M.C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. – *Journal on Organizational Behavior*, 23(1), 39-56. Loetud aadressil: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/4093684>
- Levy, P.L. (2003). *Industrial organizational psychology. Understanding the workplace*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lincoln, J. & Kallberg, A. (1990). Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. Cambridge: Cambridge University Press.
- Liou, K-T., Nyhan, R.C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment. – *Public Administration Quarterly*, 17(2), 99-118. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7153110&site=ehost-live>
- Mathieu, J.E. & Zajac, D. (1990). Review of Meta-analysis of the Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. – *Psychological Bulletin*, 108(2), 171 - 194. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1991-02912-001&site=ehost-live>

- Mayer, R.C., Shoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. – *Academy of Management Journal*, 35(3), 671 – 684. Loetud aadressil: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/256492>
- McCaul, H.S., Hinsz, V.B., McCaul, K.D. (1995). Assessing organizational commitment: An employees's globaal attitude toward the organization. – *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, (1), 80 – 90. Doi: <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/0021886395311008>
- McKenna, E. & Beech, N. (2002). *Human Resource management: a concise analysis*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 316p.
- McNeese-Smith, D. (2001). A nursing shortage: Building organizational commitment among nurses. *Journal of Healthcare Management*, 46(3), 173. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=hch&AN=4997407&site=ehost-live>
- Meijen, J. (2007). The influence of organisational culture on organisational commitment at a selected local municipality. Rhodes University, 215 lk.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1 – 18. Doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=5790864&site=ehost-live>
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.

*Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. Loetud aadressil:  
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12359338&site=ehost-live>

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-competent conceptualization. – *Journal of Applied Psychology*, 79, 538 – 551.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. Loetud aadressil:  
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=15280728&site=ehost-live>

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. – *Human Resource Management Review*, 11, 299 – 326. Loetud aadressil:  
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6861299&site=ehost-live>

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. Doi:  
<http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.jvb.2010.04.007>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta- analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. Doi: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. Doi:  
<http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.jvb.2011.07.002>

- Morrow, P.C., McElroy, J.C. (1986). Work commitment and job satisfaction over three career stages. – *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 330 – 346. Doi: [http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/0001-8791\(87\)90009-1](http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/0001-8791(87)90009-1)
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, 8(4), 387 – 401. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2562358&site=ehost-live>
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. – *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (2), 224 – 247. Doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Naickeri, N. (2008). *Organizational culture and employee commitment: A case study of University of Technology* (Magistritöö), 112lk.
- Nazari, K. & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational commitment. – *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(9), 484 – 493.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (2002). *Organizational Behaviour*. "Human Behaviour at Work.": New Delhi Tata McGraw. Hill Publishing Company Limited. 11<sup>th</sup> Edition.
- O'Driscoll, M. P. & Randall, D. M. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Reviews, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-210. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=4423124&site=ehost-live>
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. – *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492 – 499. Loetud

aadressil:

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5111652&site=ehost-live>

Pedras, J., Liivamägi, A. & Varts, R. (2007). PARE personaljuhtimise käsiraamat. Tallinn: Pegasus.

Peil, H. (2009). *Töötajate organisatsiooniline pühendumus Lääne Maksu- ja tollikeskuse näitel*. (Magistritöö). TÜ ettevõtte majanduse instituut, Kuressaare.

Penley, L.E., Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. – *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43 – 59. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12571342&site=ehost-live>

Porter, L.W., Steers, R.M. & Mowday, R.T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. – *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603 – 609. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1975-06351-001&site=ehost-live>

Rusbult, C.E., Farrell, D. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. – *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78 – 95.

Savery, L.K. & Syme, P.D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Development*, 15(1), 14 – 22. Doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/02621719610107773>

Sayeed, O.B. (2001). Organizational commitment and conflict. New Delhi: Sage Publications India.



- Scholl, R.W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 4(4), 589 – 599. Loetud aadressil: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/257637>
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. – *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143 – 150. Doi: 10.2307/2391824
- Steinhaus, C. S. (1992). An investigation of organizational commitment in the nursing profession. (ProQuest Information & Learning). *Dissertation Abstracts International*, 53(11), 3994-3994.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155 – 178. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6860719&site=ehost-live>
- Zangaro, A. (2001). Organizational Commitment: A concept Analysis. – *Nursing Forum*, 36(2), 14 – 22. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=4845345&site=ehost-live>
- Tang, J. H. (2003). Evidence-based protocol: nurse retention. *Journal of Gerontological Nursing*, 29(3), 5-14.
- Wagner, C. M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: Literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 235-247. Loetud aadressil: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=26846637&site=ehost-live>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. – *Academy of Management Review*, 7(3), 418 – 428. Loetud aadressil: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/257334>

Wilson, B., & Laschinger, H. K. (1994). Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment. A test of Kanter's theory of structural power in organizations. *The Journal of Nursing Administration*, 24(4), 39-47.

# LISAD

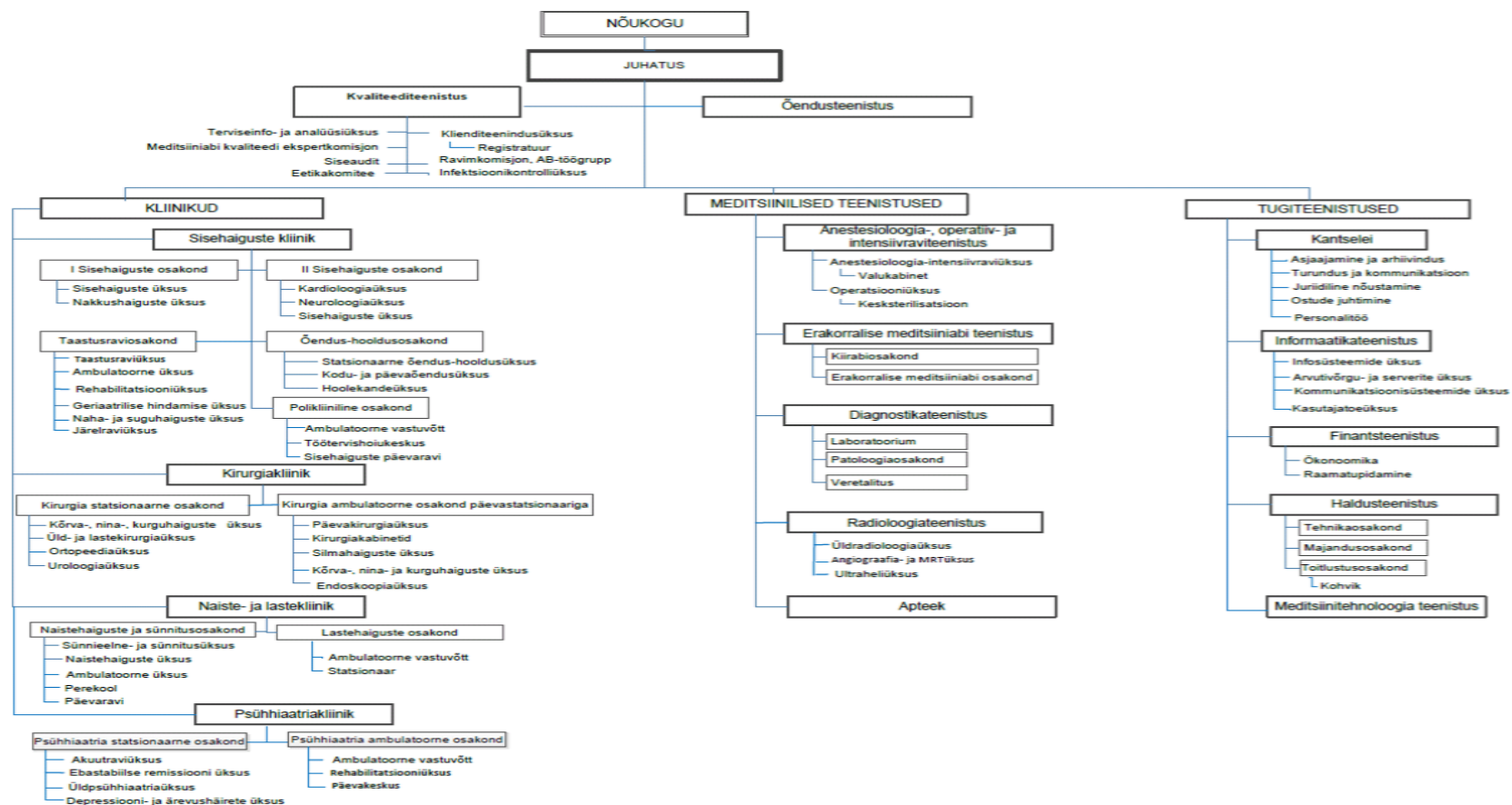
## Lisa 1. Ülevaade organisatsioonilise pühendumuse definitsioonidest

Becker (1960, lk 32-33)	Isiklike ohverduste või panuste tegemise järel tekkiv huvi organisatsiooni liikmeks jäämise vastu. Kalduvus olla seotud pidevate tegevustega, lahkumise puhul kaoks ära senise panustamise järjepidevus.
Kanter (1968, lk 499)	Töötaja valmisolek anda organisatsioonile oma energiat ja lojaalsust.
Sheldon (1971, lk 143)	Positiivne hinnang organisatsioonile ja kavatsus töötada selle eesmärkide suunas.
Hrebiniak, Alutto (1972, lk 559)	Soovimatus organisatsioonist lahkuda, kuna loobuda tuleks võimalikust palgaskasvust, staatusest, professionaalsest vabadusest või suhetest kolleegidega.
Buchanan (1974, lk 533)	Toetav ja emotsionaalne seotud organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega.
Mowday <i>et al.</i> (1979, lk 226)	Isiku samastumine konkreetse organisatsiooniga ja selle eesmärkidega, sooviga jääda nende eesmärkide täitmiseks organisatsiooni liikmeks.
Cook, Wall (1980, lk 40)	Töötaja kiindumuslik reaktsioon organisatsiooni suhtes.
Rusbult, Farrell (1981, lk 79)	Hõlmab psühholoogilise seotuse tundeid ja on seotud töötaja võimaliku töölt lahkumisega.
Wiener (1982, lk 421)	Normatiivne surve käituda viisil, mis vastab organisatsiooni eesmärkidele ja huvidele.
O'Reilly, Chatman (1986, lk 493)	Psühholoogiline kiindumus, mida inimene tunneb organisatsiooni vastu ning mis väljendub lojaalsuses ja kuivõrd indiviid võtab omaks organisatsiooni väärtused.
Morrow, McElroy (1986, lk 144)	Spetsiifiline olukord, mis viitab töötaja ja organisatsiooni seotusele.
Allen, Meyer (1990, lk 14)	Psühholoogiline seisund, mis seob indiviid organisatsiooniga.
Mathieu, Zajac (1990, lk 171)	Side või ühendus indiviidi ja organisatsiooni vahel.
Liou, Nyhan (1994, lk 100)	Motiveeriv jõud või hoiak.
McCaul <i>et al.</i> (1995, lk 81)	Töötaja üldine hoiak, emotsionaalne ja hindav reaktsioon organisatsiooni suhtes.
Coopey (1995, lk 57)	Vahetuskokkulepe indiviidi ja organisatsiooni vahel.
Meyer, Herscovitch (2001, lk 301)	Jõud, mis seob isiku tegevussuunaga, ühe või mitme eesmärgi saavutamiseks.
Newstrom, Davis (2002, lk 211)	Töötaja samastumise määr ja tahe selles jätkuvalt osaleda.

Ford <i>et al.</i> (2003, lk 163)	Olukord, mis väljendab seotust kogu organisatsiooniga, mitte ainult allüksuse või osakonnaga.
Levy (2003, lk 33)	Siduv jõud, mis samastab ja seob töötaja organisatsiooniga.

Allikas: autori koostatud

## Lisa 2. Pärnu Haigla struktuur



Struktuuri skeem alates 19.05.2015. Allikas: Pärnu Haigla koduleht

**Lisa 3. Töötajate jaotus demograafiliste andmete lõikes**

Organisatsioonis töötatud aeg	Vastanuid	Protsent vastanutest
alla 1 aasta	2	4,8
1 - 5 aastat	11	26,2
6 - 10 aastat	14	33,3
11 - 15 aastat	5	11,9
16 - 20 aastat	5	11,9
üle 20 aasta	5	11,9
Töötaja vanus		
18 - 30 aastat	9	21,4
31 - 40 aastat	6	14,3
41 - 50 aastat	15	35,7
51 - 60 aastat	7	16,7
üle 60 aasta	5	11,9
Töötaja haridustase		
põhiharidus	1	2,4
keskharidus	7	16,7
keskeriharidus	8	19,5
rakenduslik kõrgharidus	6	14,6
kõrgharidus	19	46,3
Töötaja ametikoht		
arst/laborispetsialist	8	19,1
laborant/bioanalüütik/õde	24	57,1
tugipersonal (sekretär, assistent, registraator)	5	11,9
assisteeriv personal (abilised jne)	5	11,9

Allikas: autori koostatud

**Lisa 4. Meyer ja Allen'i organisatsioonilise pühendumuse komponentide selgitused**  
(inglise ja eesti keeles)

**Emotsionaalse pühendumuse skaala (Affective Commitment Scale)**

- **E1** I would be very happy to spend the rest of my career with this organization. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.
- **E2** I enjoy discussing my organization with people outside it. Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega.
- **E3** I really feel as if this organization's problems are my own. Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid.
- **E4** I think I could easily become as attached to another organization as I am to this one. Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni.
- **E5** I do not feel "part of the family" at my organization. *Ma ei tunne end oma organisatsiooni "pere liikmena".*
- **E6** I do not feel "emotionally attached" to this organization. Ma ei tunne, et oleksin "emotsionaalselt kiindunud" sellesse organisatsiooni.
- **E7** This organization has a great deal of personal meaning for me. *See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.*
- **E8** I do not feel a strong sense of belonging to my organization. Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.

**Alalhoidliku pühendumuse skaala (Continuance Scale)**

- **A1** I am not afraid of what happens if I quit my job without having another one lined up. Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuksin ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.
- **A2** It would be hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to. Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.
- **A3** Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now. *Praegusel hetkel sellest organisatsioonist lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks.*
- **A4** It would not be too costly for me to leave my organization now. See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkuksin lähemal ajal sellest organisatsioonist.

- **A5** Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as a desire. *Praegusel hetkel on sellesse organisatsiooni jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov.*
- **A6** I feel that I have too few options to consider leaving this organization. Tunnen, et sellest organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused.
- **A7** One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives. Üks tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.
- **A8** One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice – another organization may not match the overall benefits I have here. *Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärselt isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan diagnostikateenistuses.*

#### **Normatiivse pühendumuse skaala (Normative Commitment Scale)**

- **N1** I think that people these days move from company to company too often. *Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.*
- **N2** I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization. *Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.*
- **N3** Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me. *Sage ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline.*
- **N4** One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel of sense or moral obligation to remain. *Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust jääda.*
- **N5** If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave to my organization. *Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.*
- **N6** I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization. *Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.*
- **N7** Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers. *Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis.*



- **N8** I do not think that wanting to be a “company man” or “company woman” is sensible anymore. *Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.*

## Lisa 5. SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuses kasutatud küsimustik

### Hea kolleeg!

Pöördun Teie poole seoses organisatsioonilise pühendumuse uurimisega Pärnu Haigla diagnostikateenistuses. Koostan oma bakalaureusetööd ja viin selleks läbi küsitluse. Olen väga tänulik, kui Te leiate enda töö kõrvalt 10 minutit aega, et vastata alljärgnevale küsimustikule. Küsimustikule vastamine on anonüümne ning küsitlusest saadavaid andmeid kasutatakse üksnes üldistatud kujul bakalaureusetöö koostamisel.

Kui Teil tekib vastamisel küsimusi, siis võtke minuga ühendust [sirli.rebane@ph.ee](mailto:sirli.rebane@ph.ee) või telefonil 58 307 348.

Lugupidamisega, Sirli Rebane

Väide	1	2	3	4	5	6	7
	ei nõustu üldse nõustun täielikult						
Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri diagnostikateenistuses (E1)							
Mulle meeldib arutada diagnostikateenistust puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega (E2)							
Ma tunnen, et mulle lähevad korda diagnostikateenistuse probleemid (E3)							
Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud diagnostikateenistusse (E4)							
Ma ei tunne end diagnostikateenistuse „pere liikmena“ (E5)							
Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud“ diagnostikateenistusse (E6)							
Diagnostikateenistus tähendab mulle isiklikult väga palju (E7)							
Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet diagnostikateenistuse suhtes (E8)							
Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuksin ilma, et mul oleks uus töökoht olemas (A1)							
Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske diagnostikateenistusest lahkuda (A2)							

Praegusel hetkel diagnostikateenistusest lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks (A3)							
See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkaksin lähemal ajal diagnostikateenistusest (A4)							
Praegusel hetkel on diagnostikateenistusse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov (A5)							
Tunnen, et diagnostikateenistusest lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused (A6)							
Üks tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks diagnostikateenistusest lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus (A7)							
Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist diagnostikateenistuses, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan diagnostikateenistuses (A8)							
Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti (N1)							
Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile (N2)							
Sage ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline (N3)							
Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist diagnostikateenistuses on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda (N4)							
Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige diagnostikateenistusest lahkuda (N5)							
Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse (N6)							
Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis (N7)							
Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja (N8)							
Minu praegune töö pakub mulle rahuldust (L1)							
Olen rahul, et töötan Pärnu Haiglas (L2)							
Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega (L3)							

Ma usaldan oma organisatsiooni liidreid (L4)							
Ma olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem, kui minult nõutakse (L5)							
Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele (L6)							
Tõenäoliselt lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul (L7)							

1. Soovi korral palun nimetage peamine põhjus, mis võiks sundida Teid diagnostikateenistusest lahkuma.

2. Palun märkige oma vanus

- ☐ 18 – 30 aastat
- ☐ 31 – 40 aastat
- ☐ 41 – 50 aastat
- ☐ 51 – 60 aastat
- ☐ Üle 60 aasta

3. Palun märkige oma haridustase

- ☐ Põhiharidus
- ☐ Keskharidus
- ☐ Keskeriharidus
- ☐ Rakenduslik kõrgharidus
- ☐ Kõrgharidus

4. Tööstaaž diagnostikateenistuses

- ☐ Alla 1 aasta
- ☐ 1 – 5 aastat
- ☐ 6 – 10 aastat
- ☐ 11 – 15 aastat
- ☐ 16 – 20 aastat

- Üle 20 aasta

## **5. Ametikoht**

- Arst/laborispetsialist
- Laborant/bioanalüütik/õde
- Tugipersonal (sekretär, assistent, registraator)
- Assisteeriv personal (abilised jne)

## Lisa 6. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelised seosed

[illegible]

A6	0,81	0,25	0,03	0,40	0,22	0,08	0,72	0,18	0,07	0,01	0,20	0,03	0,55	1,00										
A7	0,36	0,40	0,44	0,26	0,63	0,12	0,54	0,61	0,32	0,20	0,05	0,29	0,37	0,46	1,00									
A8	0,82	0,05	0,24	0,75	0,30	0,28	0,30	0,49	0,64	0,78	0,34	0,40	0,39	0,55	0,05	1,00								
N1	0,60	0,18	0,27	0,86	0,19	0,67	0,40	0,74	0,44	0,26	0,05	0,51	0,22	0,69	0,00	0,69	1,00							
N2	0,23	0,16	0,24	0,30	0,19	0,65	0,14	0,39	0,11	0,26	0,02	0,52	0,17	0,51	0,14	0,04	0,69	1,00						
N3	0,42	0,36	0,34	0,73	0,31	0,53	0,64	0,42	0,15	0,02	0,05	0,12	0,42	0,56	0,39	0,44	0,80	0,51	1,00					
N4	0,15	0,00	0,24	0,07	0,95	0,42	0,72	0,33	0,63	0,39	0,58	0,76	0,60	0,43	0,66	0,02	0,06	0,22	0,34	1,00				
N5	0,59	0,28	0,10	0,51	0,64	0,59	0,24	0,52	0,89	0,83	0,55	0,80	0,21	0,29	0,20	0,81	0,57	0,18	0,18	0,40	1,00			
N6	0,40	0,31	0,36	0,87	0,40	0,75	0,01	0,76	0,82	0,66	0,39	0,65	0,01	0,20	0,22	0,76	0,78	0,26	0,62	0,28	0,77	1,00		
N7	0,25	0,34	0,47	0,78	0,19	0,69	0,43	0,69	0,21	0,03	0,23	0,24	0,16	0,50	0,12	0,41	0,85	0,58	0,91	0,22	0,29	0,69	1,00	
N8	0,18	0,41	0,56	0,79	0,25	0,63	0,44	0,70	0,17	0,06	0,30	0,15	0,18	0,44	0,08	0,39	0,80	0,48	0,89	0,28	0,23	0,67	0,99	1,00

Allikas: autori koostatud (E1-E8 tähistavad emotsionaalse pühendumuse väiteid, A1-A8 alalhoidliku pühendumuse väiteid, N1-N8 normatiivse pühendumuse väiteid, punased ruudud näitavad väga tugevat seost, rohelised ruudud tugevat seost)

**Lisa 7. Keskmised hinnangud demograafiliste tunnuste lõikes**

Väide	Keskmine	18 - 30 aastat	31 - 40 aastat	41 - 50 aastat	51 - 60 aastat	üle 60 aasta	Põhiharius	Keskharidus	Keskeriharidus	Rakendulsik kõrgharidus	Kõrgharidus	alla 15 aastat	6 - 15 aastat	16 - ... aastat	Arst/spets	Laborant	tugi/assist
E1	4,12	4,00	3,50	4,31	5,00	3,40	5,33	3,20	3,63	3,67	4,37	4,22	4,64	4,15	4,00	4,29	4,12
E2	4,02	5,22	3,33	3,31	5,50	3,20	7,00	4,40	5,13	2,50	3,32	3,95	3,84	4,26	3,75	4,08	4,02
E3	4,05	4,56	3,33	4,00	3,83	4,40	3,33	3,80	4,63	4,00	3,84	3,95	3,72	4,11	4,38	3,92	4,05
E4	3,43	4,22	3,83	2,94	4,00	2,40	4,00	4,20	4,20	2,50	3,00	3,49	3,32	3,19	3,87	3,17	3,43
E5	4,17	4,67	4,17	3,75	5,33	3,20	5,00	4,40	4,40	3,50	3,95	4,27	4,32	4,04	4,75	4,08	4,17
E6	3,36	4,11	3,33	2,87	4,50	2,20	5,33	3,40	3,40	2,17	3,05	3,46	3,52	3,19	3,25	3,29	3,36
E7	4,83	4,00	4,50	5,25	5,33	5,00	4,33	5,40	5,40	5,17	5,11	4,76	4,80	4,81	5,38	4,63	4,86
E8	3,69	3,89	2,50	3,87	2,83	5,20	1,67	2,80	2,80	4,83	3,79	3,51	3,44	3,48	3,87	3,29	3,69
	3,96	4,33	3,56	3,79	4,54	3,63	4,50	3,95	4,20	3,54	3,80	3,95	3,95	3,90	4,16	3,84	3,96
A1	2,45	4,22	5,00	4,69	4,50	4,20	5,33	5,40	4,00	4,00	4,53	4,59	4,56	4,26	4,87	4,37	4,55
A2	3,31	1,78	3,17	3,75	4,00	4,00	3,00	2,20	1,88	4,17	3,79	3,30	4,12	3,41	1,80	3,58	3,31



A3	3,29	1,78	3,67	3,63	3,83	3,80	3,00	2,40	1,88	4,17	3,68	3,38	4,20	3,56	1,75	3,83	3,29
A4	2,74	3,67	4,33	4,50	5,00	3,60	5,00	4,80	3,37	3,67	4,47	4,32	4,48	4,41	4,00	4,21	4,26
A5	4,76	5,22	4,33	4,63	4,83	4,80	4,67	4,40	5,00	4,67	4,68	4,78	4,80	4,67	5,00	4,58	4,76
A6	4,38	4,00	4,17	4,38	5,00	4,60	4,33	2,80	3,37	2,33	2,47	2,38	2,00	2,59	3,50	2,21	2,62
A7	4,50	3,56	3,00	5,19	5,17	5,00	5,33	2,80	3,13	4,83	5,16	4,54	0,96	4,78	3,38	4,88	4,50
A8	3,81	4,00	3,33	3,69	4,27	4,00	4,00	4,00	3,63	3,67	3,80	3,84	3,92	3,52	3,63	3,58	3,81
	3,66	3,53	3,88	4,31	4,58	4,25	4,33	3,60	3,28	3,94	4,07	3,89	3,63	3,90	3,49	3,91	3,89
N1	3,83	3,11	5,17	3,88	4,33	2,80	4,33	5,00	3,00	2,67	4,00	3,78	4,08	4,07	4,00	3,83	3,83
N2	3,74	3,56	2,50	3,00	3,67	4,00	3,67	2,20	3,37	4,17	3,05	3,19	3,08	3,00	3,50	3,04	3,26
N3	4,12	3,89	2,67	2,50	3,17	3,00	3,67	2,20	3,75	2,17	2,63	2,92	2,92	2,60	3,12	2,62	2,88
N4	3,33	3,33	2,83	3,19	4,17	3,40	4,00	3,20	3,00	3,17	3,26	3,32	3,36	3,26	3,88	3,25	3,33
N5	3,50	2,78	3,17	3,63	4,17	4,00	4,67	4,00	2,50	3,50	3,42	3,35	3,44	3,59	2,88	3,29	3,50
N6	3,33	2,78	2,83	3,38	3,17	5,00	2,70	3,20	2,63	4,33	3,26	3,08	3,16	3,48	2,75	3,04	3,33
N7	3,95	4,00	3,17	3,88	3,83	5,20	5,00	3,60	4,13	4,00	3,63	3,73	3,72	4,00	3,50	3,79	3,95
N8	4,00	2,78	3,17	3,12	2,17	3,80	1,00	2,80	2,50	3,50	3,26	2,86	2,96	3,07	2,75	2,87	3,00
	3,73	3,28	3,19	3,32	3,59	3,90	3,63	3,28	3,11	3,44	3,31	3,28	3,38	3,38	3,30	3,22	3,39

L1	4,48	4,1 1	4,0 0	4,3 1	4,3 3	6,4 0	3,33	3,80	3,75	6,33	4,42	4,3 0	4,5 2	4,8 1	3,63	4,67	4,48
L2	4,40	5,2 2	5,0 0	3,9 4	4,6 7	3,4 0	3,30	5,40	5,00	3,67	4,16	4,5 4	4,2 4	4,1 1	5,38	4,17	4,40
L3	2,90	3,6 7	3,3 3	2,3 8	3,6 7	1,8 0	3,00	3,60	3,63	2,17	2,58	2,8 9	2,6 0	2,9 3	4,13	2,79	2,90
L4	3,69	4,7 8	4,0 0	3,2 5	3,3 3	3,2 0	2,00	4,60	4,88	3,00	3,32	3,5 4	2,9 2	3,4 8	4,50	3,21	3,69
L5	4,36	4,3 3	4,6 7	4,1 9	3,8 3	5,2 0	3,67	4,80	3,50	5,00	4,11	0,1 9	3,9 6	4,5 6	4,25	4,33	4,36
L6	2,93	3,2 2	3,0 0	2,9 4	2,5 0	2,8 0	2,67	2,40	3,38	2,67	3,11	2,9 5	2,8 0	2,8 1	0,50	2,92	2,93
L7	3,74	4,1 1	3,6 7	3,6 9	2,1 7	5,2 0	2,00	3,60	4,38	4,67	3,63	3,6 5	3,3 6	3,5 9	4,25	3,67	3,74
	3,79	4,2 1	3,9 5	3,5 3	3,5 0	4,0 0	2,85	4,03	4,07	3,93	3,62	3,1 5	3,4 9	3,7 6	3,81	3,68	3,79

Allikas: autori koostatud

## SUMMARY

Employees' organizational commitment on the example of Pärnu Hospital diagnostical service foundation

Sirli Rebane

Organizational commitment is a diverse-dimensional phenomenon, which has been studied by scientists for decades. Early authors looked at organizational commitment as the one-dimensional concept, but as theoretical base grows, it began to be seen as diverse-dimensional. Analyzing various definition of organizational commitment, author of this work has found out that organization commitment is the bond between the employee and the organization, and it is playing big role of deciding to stay in the organization or not. Committed employees are more motivated, they have a higher job satisfaction, they are willing to make an extra effort for organization and they feel stronger cohesion. Low committed employees bring with them lower recession and high labor turnover.

Organizational commitment has been complained as the one-dimensional and multi-dimensional phenomenon. The biggest differences between these two models are that in the one-dimensional model commitment is like single entity, but in the multi-dimensional model distinction is made between various components. In this work organizational commitment is provided as multi-dimensional model that manifests itself in three components – emotional, conservative and prescriptive.

Emotional commitment refers to employee emotional involvement in the organization, and as a result employee identifies itself objectives with those what organization are having, and would like to remain a member. Conservative commitment refers to employee awareness of the costs associated with leaving the organization. Conservatively committed employees remain in the organization, because they have a need to do so.

Prescriptive commitment refers to employee obligational feeling, so staff will remain in the organization, because they consider it morally correct behaviour.

In theoretical approaches are assumptions for development of organizational commitment outlined as personal characteristics, job qualities, work experience, contributions from staff and organizational's investments. In the development of organizational commitment are also important job satisfaction and similar goals employees's and organizational's.

Based on this work theoretical approach, the author used Meyer's and Allan's three-dimensional organizational commitment questionnaire to measure organizational commitment determinations in Pärnu Hospital's Diagnostic Service. The first part of the questionnaire contains three components of organizational commitment model. The second part of the questionnaire contained additional job satisfaction allegations and probability of leaving from the organization and the reasons of leaving. In the third part of the questionnaire were questions about demographic data of respondents.

Analysing the results of this questionnaire was shown that the highest level of commitment in Pärnu Hospital Diagnostic Service is emotional commitment. Continuance and normative commitment perception were relatively equal, but continuance commitment level was lowest. In the author's view of point employees with high dedication is due to the scarcity of other alternatives, as well as the uncertainty what would result in the departure. The results can not be graded positively because it remains below conservative and prescriptive commitment level.

Organizational commitment relationship between the components showed that most links were between estimates of emotional and prescriptive commitment. For example, employees who do not feel itself as a family member in the diagnostic service, believes that loyalty is important and therefore they are feeling an obligation to remain in the diagnostic service. However, staff who has been thought to be loyal to one organization, found that they can easily become attached to some other organization. There were also plenty of links between estimates of prescriptive commitment. Researching links between additional allegations showed that there are strong links between getting paid for their

contribution and intentions of leaving. Employees who are not willing to do more for the organization success, are thinking of changing job.

Based on the theoretical part and on the study results, which was conducted by staff of Pärnu Hospital's diagnostic service, the author of this work presented their proposal to desing organizational commitment in staff of diagnostic service. Author considered it necessary to optimize the level of commitment trough the following proposals:

1. To improve the feedback for their contributes
2. Staff appreciation and recognition
3. Definitions of responsibilities
4. To increase the sense of belonging
5. To create a motivation package
6. To assess staff knowledge's and skills

The author believes it is important to give continously feedback for performances, to secure career opportunities and to create a motivation package. The above mentioned proposals would contribute emotional commitment to growth, which in turn would increase staff confidence in their managers.

The author estimates that study which was conducted by staff in Pärnu Hospital diagnostic service department is very important for the management, because it allows them to create dedicated, motivated and satisfied work team. In this work the author hopes that these proposals helps to create more committed staff in Pärnu Hospital's diagnostic service department.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina,

Sirli Rebane,

*(autori nimi)*

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Töötaja organisatsiooniline pühendumine SA Pärnu Haigla diagnostikateenistuse näitel,

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on

Jaana Kikas,

*(juhendaja nimi)*

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **17.01.2017**